


# مهارات العلاقات العامة

الدكتور بطرس حلاق




ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

# مهارات العلاقات العامة

الدكتور بطرس حلاق

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020



# Public Relations Skills

Boutros Hallak

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

## الفهرس

# الوحدة التعليمية الأولى

# المهارات الإدارية

## الأهداف التعليمية:

**بعد الانتهاء من الوحدة التعليمية الأولى ينبغي أن يكون كل طالب قادراً على أن:**

- يحدد مفهوم المهارات الإدارية.
- يبين مكونات المهارات الإدارية.
- يعدد المهارات الفنية لممارسي العلاقات العامة.
- يحدد المهارة الإنسانية لممارسي العلاقات العامة.
- يحدد المهارات الإدراكية لممارسي العلاقات العامة
- يبين المهارات الاجتماعية لممارسي العلاقات العامة.
- يبين المهارات القيادية لممارسي العلاقات العامة.
- يحدد طرق تنمية المهارات الإدارية.

## مقدمة

### مفهوم المهارة:




المهارة هي "نظام متناسق من النشاط الذي يستهدف تحقيق هدف معين"، والمهارة في تعريف آخر هي "قدرة الإنسان على القيام بأنشطة تستند أساساً إلى قاعدة معرفية صلبة تدعمها الخبرة والاستعدادات الخاصة".



### مفهوم المهارات الإدارية:

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمات بمن فيهم ممارسو العلاقات العامة بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

والمهارة الإدارية هي قدرة ممارس العلاقات العامة على التخطيط والتنظيم وفهم عمله بشكل يسمح له بتوزيع العمل توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتقييمه، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه والقدرة التحليلية وحل المشكلات.

وقد قسم الباحثون المهارات الإدارية لدى ممارسي العلاقات العامة إلى عدد من المهارات الأساسية والعديد من المهارات الفرعية، وهي على النحو التالي:

## اولاً: المهارات الفنية

يُقصد بالمهارات الفنية المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف، ويرتبط هذا النوع من المهارات بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات، وتشير هذه المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات ولاسيما الخاصة منها بإنجاز العمل.

وقد عرّفها كتّاب آخرون بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين، أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وبخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات في المجالات التالية:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.
- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي.

ومن أهم ما يميز المهارة الفنية في أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى ممارس العلاقات العامة بسهولة، وفي أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

## ثانياً: المهارة الإنسانية

يمكن تعريف المهارة الإنسانية على أنها:



القدرة على التعامل مع الأفراد وتنسيق جهودهم وخلق روح من العمل الجماعي بينهم، وتتضمن هذه المهارة ما يلي:

- القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح.
- القدرة على قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها.
- القدرة على تفهم مواقف الآخرين.
- القدرة على التوصل إلى حلول وسط.
- القدرة على حل النزاعات.
- القدرة على التحفيز والتشجيع على الإنجاز الجيد كأفراد أو جماعات.

وتكمن المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية بشكل متنوع، وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل، والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كأعضاء، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة، فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري، والمهارات المرتبطة بهذا المجال على سبيل المثال:



- مهارات التعامل مع الآخرين.
- مهارات الاتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.
- مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

وتتمثل المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها ممارس العلاقات العامة مع قيادة المنظمة من جهة، وزملائه من جهة أخرى، وذلك بهدف خدمة أهداف مشروعات المنظمة المتعددة، وتُبنى هذه العلاقات على الاحترام والثقة، والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع، والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

## ثالثاً: المهارات الإدراكية (الفكرية)



تتمثل المهارات الإدراكية بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة، واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية، وتحليل المشكلات، وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها.

وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فممارسو العلاقات العامة يحتاجون إلى امتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى فهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات المختلفة.



وتشير المهارات الإدراكية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة، من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل، وأيضاً تتضمن المهارات الإدراكية مهارة التخطيط، ومهارة المقابلة، ومهارات كتابة التقارير ومهارات اتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الاجتماعات، ومهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة التفاوض، ومهارة حل المشكلات.

## رابعاً: المهارات الاجتماعية



تعد المهارات الاجتماعية من المهارات المهمة في حياة الفرد؛ لأنها تساعده على الاندماج مع الآخرين والتفاعل والتعاون مما يعكس بالتالي المؤشرات الدالة على صحته النفسية، وأي خلل أو افتقار لمثل هذه المهارات قد يكون عائقاً كبيراً من الممكن أن يحول بينه وبين إشباع حاجاته النفسية؛ لأن المهارات الاجتماعية هي المسؤولة عن الاندماج والتفاعل بالصورة الإيجابية.

وتتحدد المهارات الاجتماعية والتكيف النفسي والاجتماعي على ضوء قدرة الفرد على بناء علاقات شخصية موفقة والمحافظة عليها، والفوز بقبول الآخرين وبناء علاقات صداقة، وإنهاء العلاقات الشخصية السلبية.

### مفهوم المهارات الاجتماعية:

يختلف تعريف المهارات الاجتماعية ويتباين من باحث إلى آخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المواقف الاجتماعية وما يحدث فيها من تفاعل لتحقيق الهدف المنشود بناءً على إدراك الفرد للموقف الذي يواجهه، وذلك على اعتبار أن المهارة عبارة عن مجموعة من استجابات الفرد الأدائية التي يمكن قياس نتائجها من حيث السرعة والدقة والإتقان والجهد والوقت، بناءً على نوع الاستجابة التي تتطلب مستوى عقلياً انفعالياً معيناً لمساعدة الفرد على مواصلة التفاعل الاجتماعي بنجاح، ويمكن النظر إلى المهارات الاجتماعية من زوايا عدة لعل أهمها:

### 1. المهارات الاجتماعية كسمة:

يؤكد هذا التوجه على أن سمة "الاجتماعية" نموذج افتراضي يدل على صفة عامة أو مشتركة بين الأفراد، وفي ضوئه عُرفت المهارات الاجتماعية بأنها مخزون من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية التي تتحرك بها استجابات الفرد للآخرين في موقف التفاعل، وهذا المخزون يعمل بطريقة آلية ومن خلالها يستطيع الأفراد التأثير في بيئتهم بتحقيق النتائج المرغوبة والتخلص من النتائج الضارة في النطاق الاجتماعي أو تجنبها، والحد الذي ينجحون عنده في الحصول على نتائج مرغوبة أو تجنب النتائج الضارة دون إلحاق أذى بالآخرين هو الحد الذي يصبحون عنده ذوي مهارة اجتماعية، وتتضمن تلك السلوكيات:

- التعبير عن الذات (الآراء –المشاعر –التقبل –الإطراء).
- تحسين صورة الآخر وتشجيعه (تثمين قيمه وآرائه ومدحه).
- المهارات التوكيدية (التقدم بمطالب –إظهار عدم الاتفاق –رفض مطالب غير مقبولة).

### 2. المهارات الاجتماعية من منظور سلوكي:

وفقاً لهذا المنظور فإن المهارات الاجتماعية هي قدرة الفرد على إظهار الأنماط السلوكية والأنشطة المدعمة إيجابياً والتي تعتمد على البيئة، وتفيد في عملية التفاعل الإيجابي مع الآخرين عبر علاقات اجتماعية متنوعة بأساليب مقبولة اجتماعياً في كل من الجانب الشخصي والاجتماعي.

### 3. المهارات الاجتماعية من منظور معرفي:

وفقاً لهذا المنظور فإن المهارات الاجتماعية هي مكون متعدد الأبعاد يتضمن إرسال واستقبال وتنظيم وضبط المعلومات الشخصية في مواقف التواصل اللفظي وغير اللفظي، ويتم تنظيم المهارة في ثلاثة جوانب:

- التعبير: يشير إلى القدرة في التعبير عن الذات.
- الحساسية: تعني القدرة على تفسير رسائل الآخرين.
- الضبط: يرمز إلى تنظيم عملية الاتصال في الموقف الاجتماعي.

### 4. المهارات الاجتماعية من منظور سلوكي معرفي:

وفقاً لهذا المنظور فإن المهارات الاجتماعية هي القدرة على تنظيم المكونات المعرفية والعناصر السلوكية ودمجها في سياق فعل يوجَّه نحو تحقيق الأهداف الاجتماعية بأساليب تتسق مع المعايير الاجتماعية والميل المستمر إلى التقييم والتعديل لتوجيه ذلك نحو هدف ما مما يزيد من احتمالات تحقيقه.

## أهمية المهارات الاجتماعية:

تحتل المهارات الاجتماعية أهمية كبيرة في حياة الفرد وفي شتى الميادين العملية، وتتمثل في:

1. المهارات الاجتماعية ضرورة ملحة للقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية وإدارة علاقات العمل بصورة فعالة، فمن خلالها مثلاً يتمكن القائد من التغيير بفعالية، وبناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع، ومن ثم فإن توافر تلك المهارات وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكّنهم من التأثير في تابعيهم ورفع مستويات أدائهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.
2. لا شك في أنها تجنب الأفراد حدوث الصراعات، وإن حدثت تمكنوا من حلها بصورة فعالة.
3. تتبوأ المهارات الاجتماعية مكانة بالغة الأهمية في البرامج التدريبية لجميع مستويات العاملين، لما تواجهه هذه المستويات من مشكلات اجتماعية تعود إلى أسباب كثيرة من أهمها نقص المهارات الاجتماعية.
4. طرق التواصل والاستجابات غير اللفظية ضرورية خلال التفاعل مع الآخرين.
5. ضرورية ومفيدة كأسلوب في التصرف السليم في المواقف المختلفة.
6. تسهّل المهارات الاجتماعية المرتفعة على الأفراد أيضاً إدارة علاقات العمل سواء مع الزملاء أم الرؤساء أم المرؤوسين بطريقة أفضل.
7. تمكن الفرد من السيطرة على أشكال سلوكه المختلفة وتزيد من قدرته على التعامل مع السلوك غير المنطقي الصادر من الآخرين، وتمكنه من إقامة علاقة وثيقة مع المحيطين به والحفاظ عليها.

## مكونات المهارات الاجتماعية:

تناول العلماء مكونات المهارات الاجتماعية كل حسب النظريات التي يعتقدون بها، وقد أجمع أغلب الباحثين أن مكونات المهارات الاجتماعية هي كالتالي:

**المكونات السلوكية:**

تشير المكونات السلوكية للمهارات الاجتماعية إلى كثافة السلوك التي تصدر من الفرد والتي يمكن ملاحظتها عندما يكون في موقف تفاعل مع الآخرين، ويمكن وضع المكونات السلوكية في تصنيفين رئيسيين هما:

1. سلوك اجتماعي لفظي: وهذا النوع من السلوك له أهمية كبرى في مواقف التفاعل الاجتماعي فهو الذي يعمل على نقل الرسالة بشكل مباشر، ومن أمثلته :إبداء الطلب مباشرة، ورفض طلب معين، والشكر أو الثناء، والسلوك التوكيدي.
2. سلوك اجتماعي غير لفظي :وهذا السلوك لا يقل أهمية، ويشمل لغة الجسد والإيماءات والتواصل البصري، وحجم الصوت وتعبيرات الوجه، ويقال إن لها المصداقية الأكثر في التعبير من السلوك اللفظي.

**المكونات المعرفية**

تشمل أفكار الفرد واتجاهاته ومدى معرفته بالاستجابات المناسبة في المواقف الاجتماعية وفهم السياقات الاجتماعية، وبالتالي التصرف بما يناسب الموقف، وتتضمن المكونات المعرفية:

- المكونات التعبيرية وتضم ما يلي:
  - محتوى الحديث.
  - المهارات اللغوية ومن ذلك :الحركة الجسمية، والاتصال بالعين، والتعبيرات بالوجه.

- العناصر الاستقبالية :وتتضمن ما يلي:
  - الانتباه.
  - الفهم اللفظي وغير اللفظي لمحتوى الحديث.
  - إدراك المعايير الثقافية في أثناء الحديث مع الآخرين.
- الاتزان التفاعلي ويشمل:
  - توقيت الاستجابة.
  - نمط الحديث بالدور.

## تصنيفات المهارات الاجتماعية:

تُصنف المهارات الاجتماعية إلى مستويين هما:




**المستوى الانفعالي:**

هو عبارة عن التواصل غير اللفظي والذي يشتمل على إرسال واستقبال التعبيرات الانفعالية (غير اللفظية) والتي يجب أن تمتاز بالسهولة والتأثير والتناغم مع الموقف السلوكي المصاحب لها.

مع العلم أن ذلك لا يُشترط فيه أن يكون دالاً بالفعل على مشاعر الفرد، ومن ناحية أخرى أن يكون مستقبل هذه التعبيرات الانفعالية قادراً على ترجمتها وربطها بالموقف السلوكي الموجود.




**المستوى الاجتماعي:**

وهو عبارة عن التواصل اللفظي والقدرة على إشراك الآخرين أو الاشتراك معهم في المحادثات.

وهناك تصنيف آخر للمهارات الاجتماعية حيث يميل بعض الباحثين إلى تصنيفها في بعدين أساسيين هما:

- بعد السيطرة في مقابل الخضوع.
- بعد الحب في مقابل الكراهية.

وأيضاً يوجد تصنيف آخر للمهارات الاجتماعية حيث صُنفت إلى مهارات نوعية عدة وهي:



- مهارات الحب والمحافظة على استمراره.
- مهارات الإفصاح عن الذات.
- مهارات التغلب على الخجل وعمل علاقات طيبة مع الآخرين.
- مهارات اختيار الأصدقاء.
- مهارة التحكم في الغضب والوقاية من الصراع.

## العوامل التي تساهم في تشكيل المهارات الاجتماعية:

صنف الباحثون العوامل التي تساهم في تشكيل مستوى المهارات الاجتماعية في فئات عدة منها ما يتصل بالفرد نفسه، ومنها ما يتصل بالطرف الآخر في موقف التفاعل، والبعض الثالث بخصائص موقف التفاعل ثم خصائص السياق الثقافي والاجتماعي، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

**1- الجنس (ذكر أو أنثى):**

هناك متغيرات ديموغرافية خاصة بالفرد مثل النوع ذكراً كان أم أنثى، والذي ينعكس على سلوك الفرد في مواقف التفاعل المختلفة، كذلك القبول من الآخرين ومن المجتمع، فعلى سبيل المثال الرجل بالشجاعة، والأنثى بالخجل، وكذلك هناك بعض السلوكيات التي إن سلكتها الأنثى تُستهجن عليها في المقابل إن سلكها الرجل تُعد أمراً عادياً طبيعياً والعكس بالعكس.



2- **العادات والتقاليد في المجتمع:**




تلعب العادات والتقاليد دوراً مهماً في تشكيل مستوى المهارات الاجتماعية وإكساب نوع خاص منها يفرض نفسه في مواقف التفاعل المختلفة، حيث نلاحظ أن الذكر يتميز بطابع مختلف عما تتميز به الأنثى من مهارات اجتماعية وذلك يتأثر بالعادات والتقاليد في المجتمع.

3- **العمر:**




نلاحظ هنا أن الأكبر سناً يتعرض إلى الخبرة والتفاعل والمران الاجتماعي بقدر أكبر من الأصغر سناً، والذي ينعكس على سلوكه اللاحق بالإيجاب واستبعاد ما وقع فيه من أخطاء.

4- **الوضع المهني:**




وهنا نشير إلى طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، هل هو مع الجمهور أم مع الآلة ونشير هنا إلى أن ذلك يظهر جلياً في مهنة العلاقات العامة حيث يتعامل ممارس العلاقات العامة مع عدد كبير من الأفراد وفي أوضاع نفسية متعددة، ومن بيئات مختلفة، وبالتالي تظهر هنا مدى أهمية المهارات الاجتماعية للتعامل مع هذه المواقف وتجييره لصالح الشخص.

**5- المزاج:**




وينعكس ذلك على مدى مشاركة الفرد في المناسبات الاجتماعية والتفاعل المتكلف مع الآخرين، وبالتالي يلاحظ أن هناك اختلافاً في المهارات الاجتماعية في مواقف التفاعل مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمزاج السائد لدى الفرد.

6- **بعض سمات الشخصية:**




مثل الانزواء والتردد والذي يؤثر على قرارات الفرد مما يجعله غير قادر على البت في صداقات ضرورية أو إنهاء علاقات غير مثمرة، كذلك التأرجح في اختيار نوع تعليمه ومهنته، وعليه يظهر خلل واضح في سلوكه المهاري الاجتماعي.

## بعض المظاهر السلبية المترتبة على ضعف المهارات الاجتماعية:



1- التورط في كثير من مشكلات التفاعل مع الزملاء والإدارة بشكل يقلل من احتمالية التغلب على الخلافات في العلاقات الشخصية، وتصعيدها – أحياناً – على نحو قد تصل معه إلى صراعات عنيفة كنتيجة لضعف المهارات الاجتماعية اللازمة في التفاعل، وبخاصة مهارات الاستشعار الاجتماعي والاتصال، والتفهم الوجداني، وضبط الذات.



2- تبني توقعات غير واقعية، وربما تبني بعض الأفكار غير الفعالة، والتي يترتب على الاعتقاد في صحتها، والسلوك بشكل غير وظيفي أو فعال، مما يقضي بتفاقم المشكلات وإثارة الصراعات وهدر الطاقة في المؤسسات.



3- يرتبط ضعف المهارات الاجتماعية – أحياناً – بالاكتئاب، حيث يصعب على منخفضي المهارات الاجتماعية الإفصاح عن مشاعرهم، والإفضاء بما يحملون من هموم، وما يشعرون به من معاناة للآخرين، ويميلون بدلاً من ذلك إلى اجترارها ذاتياً مما يضخم من آثارها السلبية على المستويين النفسي والبدني، وهو ما يؤدي إلى ظهور بعض الأعراض الاكتئابية المزاجية.



4- تكوين مفهوم سلبي للذات: وهذا المفهوم يتضح لدى الفرد من خلال أسلوب حديثه أو تصرفاته الخاصة وتعاملاته أو من تعبيره عن مشاعره تجاه نفسه وتجاه الآخرين، مما يجعلنا نصفه بعدم الذكاء الاجتماعي أو الخروج عن اللياقة في التعامل أو عدم تقدير الذات، كما أن مفهوم الذات السلبي يجعل الفرد يعاني من مشاعر عدم الثقة بالنفس ونقص الكفاءة والدونية مما يؤدي بالفرد إلى أن يكون أقل تكيفاً من الناحية النفسية.

## خامساً:المهارات القيادية



لا شك في أن تطوير وتنمية المهارات القيادية هو المسعى الأساسي لأغلب المؤسسات في العالم، فالنظرة الحديثة إلى القيادة هي نظرة تطورية، حتى أن بعض المؤسسات وجدت أن من مصلحتها تطويرَ وتنمية مهارات وقدرات القادة لأن هذا التطور هو المدخل الناجح لنموها وتفوقها على منافسيها، وتتضمن مهارات القيادة ثلاث مهارات متكاملة ومترابطة تتجلى في:

### المهارة الذهنية "الإدراكية":



تعني المهارة الذهنية (الإدراكية) قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمَه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء المؤسسة، وقدرته على فهم وتصور علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل في إطاره بما في ذلك السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه ممارس العلاقات العامة، ويعني هذا القول إن المهارات الذهنية تُعرف من خلال

قدرة الممارس على تنسيق نشاطات المؤسسة ومصالحها، وتتطلب هذه المهارات من ممارس العلاقات العامة رؤية عمل المؤسسة ككل، وليس رؤية الأجزاء فقط، وأن يفهم جيداً أن أجزاء المؤسسة تتداخل مع بعضها البعض، وأن أي تعديل أو تغيير في جزء أو أجزاء عدة سيؤثر حتماً في عمل المؤسسة ككل.

لذلك فإن أهمية هذه المهارة وضرورة توافرها في ممارس العلاقات العامة كقائد واضحة في المستويات الوظيفية العليا بالمؤسسات، وكذلك فإن أهميتها تكمن في كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهارته الإنسانية، ذلك لأن المهارة الذهنية تُعد الأداة المهمة التي تمكّن الفرد من استخدام مهاراته الإنسانية على النحو الأمثل، كما أن المهارة الذهنية لدى القائد تعكس في المرؤوسين سلوكاً يتسم بالإبداع بالحرية التنظيمية التي تجعل أفراد المجموعة متعاونة.

وينبثق عن المهارة الذهنية نوعان آخران من المهارات هما:

1- المهارة السياسية.

2- المهارة الإدارية.

## المهارة السياسية:



وتعني قدرة ممارس العلاقات العامة على النظر للمؤسسة التي يقودها كجزء من المجتمع الكلي الذي تنشط فيه، ومهارتَه في تبصر الصالح العام والأهداف العامة والارتباط بالنظام العام، وما يتطلبه ذلك من ربط أهداف المؤسسة وسياستها وأهداف وسياسة النظام القائم، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط المؤسسة.

وإذا كانت المهارة السياسية تعني قدرة ممارس العلاقات العامة كقائد على أن يجعل من قيادته انعكاساً للاتجاهات السياسية للدولة، ولعادات وتقاليد شعبها، فإن ذلك يعني أن يصبح مفهوم القيادة الإدارية آلة تُستخدم في لعبة القوى السياسية الموجودة، وأن عليها ألا تتجاهل المثل العليا والأهدافَ السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها سواء كانت سياسية أم اجتماعية أم اقتصادية وأن تستجيب للروح السياسية العامة، وإذا أمكن تحديد المهارة السياسية لممارس العلاقات العامة، فإنه يمكن معرفة ذلك من خلال الدور الذي يؤديه في المؤسسة إن كان يغلب عليه الطابع الإداري أو السياسي أو أنه مزيج منهما.

### المهارة الإدارية:

تتمثل في قدرة ممارس العلاقات العامة على فهم عمله وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين، ويتمثل هذا في القدرة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمؤسسة واستغلال الطاقات البشرية والقدرة على التوجيه السليم، واستخدام أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، وقدرته على الاتصالات واتخاذ القرارات الفعالة.

هذا ويمكن التمييز بين عدد من المهارات الفرعية المنبثقة عن المهارة الإدارية لممارس العلاقات العامة وهي:

1- **اتخاذ القرارات:** والتي تُعد جوهر العملية الإدارية ومحورَ ارتكاز المهارات الإدارية، فممارس العلاقات العامة كقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب.

2- **إدارة الوقت:** يُعد الوقت من أنفس الموارد، كما أنه أعطي بالتساوي لكل الأفراد بغض النظر عن موقع العمل، والوقت يسير بسرعة محددة وثابتة، ومن دون شك إن لم تنجح إدارة الوقت

فلن تنجح إدارة أي شيء آخر، ولا بد للقادة المديرين والمشرفين خلق بنية إدارية جيدة تزيد من الإنتاجية والأداء العام، والتي من خلالها يستطيع ممارس العلاقات العامة كقائد تحسين المعنويات ورفع كفاءة العاملين، وجعلَهم أكثر رضا على الطريقة التي يديرون بها أوقاتهم.

وقد يتبادر إلى الذهن كيف يقضي القائد وقته، وهل يساهم الوقت في تحقيق الأهداف للرؤساء والمرؤوسين وبالتالي رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة؟ وكيف تتجلى مهارة القائد في إدارة الوقت؟

**3. إدارة الاجتماعات واللجان:**

تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل ممارس العلاقات العامة كقائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضعيف كاللجان، أم على مستوى متسع من أفراد التنظيم أم أي إدارة أخرى من إدارته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة، حيث يرى البعض أن اللجان تعد من الوسائل التي يستعين بها القائد في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير في الآخرين باعتبارها نوعاً من التنظيم الاستشاري الممتاز.

وعلى العموم سنتطرق إلى كل تلك المهارات بالتفصيل في الوحدات الدراسية القادمة.

## طرق تنمية المهارات الإدارية:

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية، ومنها:

1- التعليم في أثناء العمل: وهو وسيلة شائعة وفعالة لتدريب ممارسي العلاقات العامة، فالتجربة الميدانية مهمة للغاية لأنها تعزز المهارة.

2- مناصب الملاحظة: وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة الملاحظة، وتُعد مراكز (المساعد) من المناصب الجيدة للملاحظة عند تنمية الإداريين عموماً، وممارس العلاقات العامة بشكل خاص.

3- المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضاً لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يُعهد إليه بمهمة خاصة يُمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيفية معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

4- المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بإلقاء المحاضرات على العاملين في مجال العلاقات العامة.

5- حل المشكلات: وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتنطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أو حالة تستلزم عملا إدارياً، وعلى المتدرب فرداً

كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم: (بتحديد المشكلة – تحليل الحقائق والظروف – تحديد طرق الحل – وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة).

6- المقررات الدراسية: عندما تكون الحاجة إلى معرفة متخصصة ترتبط مباشرة بالعمل الحالي لممارس العلاقات العامة فقد يتطلب من هذا الممارس دراسة مقرر خاص، ومثل هذا المقرر ينبغي تصميمه بالشكل الذي يقدم المعلومات الخاصة المطلوبة.

7- المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي تقدم الفرص لتبادل الآراء والمناقشات التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

## خلاصة:

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في إدارة العلاقات العامة، وكذلك تطوير ذواتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

وتُعد المهارات الإدارية في نظر الإداريين وخبراء الإدارة من العناصر الرئيسة للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنموية المواردَ البشرية بالبحث والدراسة والتحليل، وقد عُرفت على "نظام متناسق من النشاط الذي يستهدف تحقيق هدف معين"، والمهارة في تعريف آخر هي "قدرة الإنسان على القيام بأنشطة تستند أساساً إلى قاعدة معرفية صلبة تدعمها الخبرة والاستعدادات الخاصة".

وقد قسم الباحثون المهارات الإدارية إلى مهارات أساسية، والعديد من المهارات الفرعية، وهي على النحو التالي:

- المهارات الفنية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارات الإدراكية (الفكرية).
- المهارات الاجتماعية.
- المهارات القيادية.

وقد تم من خلال هذه الوحدة التعرض إلى المهارات الإدارية المتعددة، ومن ثم التطرق إلى أهم طرق تنمية المهارات الإدارية ومنها التعليم والملاحظة والمحاضرة وحل المشكلات والمؤتمرات.

كما تم التعرف على بعض المهارات الإدارية مثل مهارة القيادة ومهارة الاتصال ومهارة العلاقات الإنسانية.

## مراجع:


1. زكي هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة 1993.
2. عصام الدين محمود العناني، القيادة الإدارية الفعالة وفلسفة الإدارة بالمشاركة، مجلة الإدارة، المجلد 28، العدد 2 تشرين الأول 1995.
3. محمد عبد الغاني، حسن، هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة ،1996.
4. خالد أحمد حسين القيداني، المعوقات النفسية لصانع القرار الإداري وعلاقتها بأدائه الوظيفي "رسالة ماجستير"، كلية التجارة، جامعة صنعاء، اليمن، 2003.
5. أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي "رسالة ماجستير"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010.
6. دلال محمد الزعبي، أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية، كلية إربد، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2001.
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
8. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
9. محمد حربي حسن، طارق شريف يونس: إعداد القيادات الإدارية وتنميتها، مجلة الرافدين، العدد 18، جامعة الموصل، العراق، 1996.
10. مارشال غولد سميث وآخرون: التدريب للقيادة، ترجمة: سيف بن عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2006.
11. حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1990.

## تمارين:

**اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:**

1. تعد القدرة على تفهم مواقف الآخرين:

A. من المهارات الإدارية.

B. من المهارات السلوكية.

C. من المهارات الإنسانية.

D. من المهارات القيادية.

**الإجابة الصحيحة: A** من المهارات الإدارية.

2. من أهم طرق تنمية المهارات الإدارية:

A. الترقية.

B. التعليم في أثناء العمل.

C. الحوافز المعنوية.

D. التعليم خارج أوقات العمل.

**الإجابة الصحيحة: B** التعليم في أثناء العمل.

3. من المهارات الفرعية المنبثقة عن المهارات الإدارية:

A. إدارة الوقت.

B. إدارة التخطيط الاستراتيجي.

C. إدارة الأزمات.

D. إدارة المخازن.

**الإجابة الصحيحة**: **A** إدارة الوقت.

# الوحدة التعليمية الثانية

# مهارات إدارة الوقت

## الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يحدد مفهوم الوقت.
2. يبين مفهوم إدارة الوقت.
3. يبين أهمية الوقت.
4. يحدد أنواع الوقت.
5. يبين الإدارة الجيدة للوقت.
6. يحدد مبادئ إدارة الوقت.
7. يعدد مراحل إدارة الوقت.
8. يشرح أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل.
9. يبين المناهج المختلفة للإدارة الفعالة للوقت.

## اولاً: مقدمة

تُعد إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة التي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخللِه لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية.




وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للإداري باعتبار أنه أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ ومفاهيمِ إدارة الوقت نظرياً وتطبيقياً.

ويشتكي معظم المديرين من عدم تمكنهم من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم بالجودة المطلوبة، ويعزون ذلك إلى قلة الوقت المتاح لهم، فهم غالباً في حالة أزمات غير متوقعة، تتطلب قرارات تأتي على عجل وغير مدروسة، هذا إضافة إلى تراكم الملفات والإصابة بالتوتر والإرهاق.

والوقت عامل محدد، ويمثل عنصراً نادراً وغير قابل للزيادة والتعديل، مما يتطلب من القادة الإداريين التحكم في إدارتهم عن طريق فهم وإتقان المبادئ الإدارية للوقت واستغلالها بشكل أفضل لإنجاز مهامهم، كما أن سوء استغلال الإداري للوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد والابتكاري للإداري، ويؤثر سلباً في المؤسسة كلياً.

وحتى إذا وُجد الإداري الذي يمتلك مهارات إدارة الوقت فقد يجابَه بمضيعات ذاتية أو خارجية تقلل من فرص تطبيق هذه المهارة.

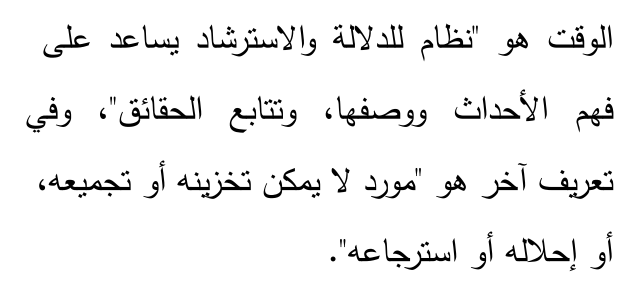
## ثانياً: مفهوم الوقت



لا شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق جميع ما يريده المرء، ولا شيء أعظم منه لأنه يمتد بلا نهاية، ولا شيء أصغر منه لأنه قابل للقسمة من غير حدود، ولا شيء يمكن عمله من دون الوقت إذ إنه يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

فالوقت من أكبر السلع المستخدمة قيمة، يقاس بواسطة سلسلة من الوحدات المتكررة التي يمكن حسابها بدقة، وتعتمد هذه الوحدات على حركة الأرض، فاليوم مرتبط بدوران الأرض حول محورها، والسنة مرتبطة بدوران الأرض حول الشمس، ويمر الوقت بسرعة ثابتة محددة، ويسير إلى الأمام بشكل متتابع وبخط مستقيم مبتدئاً من ماضٍ بعيد إلى مستقبل غير معلوم، ويُعد الوقت أثمن مورد يمتلكه الإنسان، وأغلى شيء ينفقه، هو المحرك الأساسي لواقع العملية الإنتاجية، والفائدة منه تتمثل في تحقيق الإنجازات والنجاح، الناس فيه سواسية حيث يملك منه كل شخص القدر نفسه، ولكن الاختلاف في طريقة استخدام كل فرد للوقت المتاح والمتوافر لديه.

## تعريف الوقت:



الوقت هو "نظام للدلالة والاسترشاد يساعد على فهم الأحداث ووصفها، وتتابع الحقائق"، وفي تعريف آخر هو "مورد لا يمكن تخزينه أو تجميعه، أو إحلاله أو استرجاعه".

والوقت من منظور آخر هو العمر الذي يمر من بين أيدينا، وينسحب بسرعة منا ونحن لا ندري أن مروره يعني مرور أعمارنا وحياتنا، وما حياتنا إلا لحظات وثوانٍ تكونت معاً، وضياعها يعني ضياع حياتنا نفسها.

كما أن الوقت هو المادة الخام التي نطوعها كما نشاء من أجل أن نفعل ما نريد من أعمال ونحقق ما نريد من أهداف، ونصل إلى ما نريد من غايات، الوقت هو السبيل لكل هذا، ومن هنا فلا بد من أن نعرف كيف نستغله أفضل استغلال ممكن وكيف نجعل منه المادة الخام الفعالة والمؤثرة من أجل حياة ناجحة نحقق فيها ما نريد.

## ثالثاً: مفهوم إدارة الوقت:




1. إدارة الوقت تعني "استخدام المفاهيم والأساليب الإدارية للاستفادة من أهم مورد على الإطلاق، وأن أي تبديد لهذا المورد لا يمكن تعويضه".

2. إدارة الوقت تعني "توجيه القدرات الداخلية للأفراد، وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب، وفقاً للوقت المحدد وفي القواعد والنظم المعمول بها".

3. إدارة الوقت تعني "مهارات سلوكية توجه قدرات الأفراد نحو الإنجاز واستثمار الوقت بفعالية".

## رابعاً: أهمية الوقت




يعد الوقت مورداً نادراً من موارد الحياة، فهو على عكس الطاقة والمال والمهارة، فلا يعود ولا يمكن إيجاده ثانية، وعندما يذهب فإنه يذهب إلى غير رجعة، ويمكن توضيح أهمية الوقت في حياتنا بتوضيح الحقائق التالية:

1. إن وقت الإنسان محدد بـ (24) ساعة في اليوم، و(168) ساعة في الأسبوع، و(8760) ساعة في السنة.
2. إن هذا الوقت متاح لجميع الأفراد، سواء كانوا قادة أم مرؤوسين، رجالاً أم نساء، أغنياء أم فقراء.
3. الوقت عنصر غير قابل للشراء أو البيع أو الخزن، ولكنه قابل للضياع إذا لم يتم التحكم به.
4. قد يبدو للوهلة الأولى أن (168) ساعة في الأسبوع مدة طويلة، ولكن توزيعها على النشاطات المختلفة والمتنوعة لشخص اعتيادي، وفي مجتمعات مختلفة قد يظهر غير ذلك.

ويُعد الوقت من أهم عناصر الإنتاج الرئيسة، وتُعد اتجاهات الأفراد في مجتمع معين أحد العناصر الرئيسة للبيئة الثقافية، كما أنه من الممكن قياس مدى التقدم الحضاري لدولة ما من خلال اتجاهات شعبها وتقديرهم للوقت، وتكمن أهمية الوقت لدى الإداري في أن يجد لنفسه وقتاً أكبر يتحكم فيه، ويستثمره في التفكير والتخطيط، وحل المشكلات، وتقييم مدى التقدم العام، وضياع الموارد، والتوفيق بين العمل والحياة العائلية وتحقيق الرضا عن العمل.

## تطور مفهوم الوقت بحسب المجتمعات:



هناك تفاوت كبير في أهمية الوقت ونمط استهلاكه بتفاوت المستوى الحضاري للمجتمع، فالمجتمعات المتقدمة غالباً ما تكون معتمدة على الصناعة، وتكون وحدة الزمن فيها الثانية أو الجزء من الثانية، أما المجتمعات النامية والمتخلفة فتكون معتمدة على الزراعة، وتكون وحدة الزمن فيها المواسم أو الأسابيع، فالأفراد في المجتمعات المتقدمة ينظرون إلى الوقت باعتباره مورداً وعنصراً ثميناً ونادراً في الحياة، في حين أن الأفراد في المجتمعات النامية غالباً ما يكون وقتهم رخيصاً نسبياً، وهم بطبيعتهم يميلون إلى تضييع الوقت وتبذيره في أنشطة تستنفد قسماً كبيراً من الوقت، ويكون العائد منها قليلاً جداً.

## مفهوم الوقت بحسب المنظمات:



يستشعر مديرو المنظمات بالمسؤولية الإيجابية تجاه النجاح العام لمنظماتهم، فالفرد هو ركيزة التقدم لأي منظمة وأداته الفاعلة للارتقاء والتنمية، ونجاحه يعد الأساس السريع لتحقيق التقدم للمنظمات، ويتم تدعيم هذا النجاح من خلال زيادة الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأفراد وتدعيم إحساسهم الذاتي بالمكانة والتقدير.

فمديرو المنظمات يعملون في ظل اعتقاد لديهم أنهم لا يجدون الوقت الكافي لعمل كل شيء، وإذا ما حاولوا تنظيم ساعات عملهم بصورة أكثر فعالية

لجأوا إلى العمل بشكل أسرع، وقد يكون في ذلك فائدة، وبخاصة عند الذين يقضون وقتاً طويلاً في القيام بشؤون إدارتهم، ولكن في كثير من الحالات يولد العمل السريع مشكلات، فيقع المدير في الخطأ؛ لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلاً، وقد يتبنى المديرون استراتيجية أخرى وهي العمل لساعات طوال، مما ينعكس ذلك على المدير نفسه في صورة أمراض، وإرهاقات جسدية وعقلية، وفي هذه الحالة ينبغي على المديرين أن يطوروا نوعية الوقت ويستثمروه بفعالية.

وهنا تكمن أهمية إدارة الوقت في التعرف إلى واقع وكيفية استثمار الوقت لدى مدير المنظمة، وتحديد الأسباب التي تحول دون استثماره بشكل أفضل، وبيان ما يمكن اتخاذه لتأمين عنصري التخطيط والتنظيم في توفير الوقت.

"**مبدأ إدراك الوقت**":



وللتركيز على أهمية الوقت يجب أولاً: إدراك أهمية هذا العنصر، لذلك وُضع مبدأ سُمي "مبدأ إدراك الوقت"، ويقوم هذا المبدأ على إبراز أهمية الوقت عند وجود هدف أو مقصد محدد، في حين يتحقق مبدأ المبادلة ما بين الإنجاز والتكلفة، ويساعد هذا المبدأ على:

- تنمية الإحساس بأهمية الوقت وتطويره كعنصر فريد.
- معرفة كيفية التغلب على عملية إضاعة الوقت، وكيفية استغلاله الاستغلال الأمثل، وتقليل الفاقد منه ما أمكن من خلال التعرف على ماهية العلاقة ما بين الوقت والناتج والتكلفة.

تتضمن عملية الاستفادة من الوقت ثلاث خطوات أساسية هي:

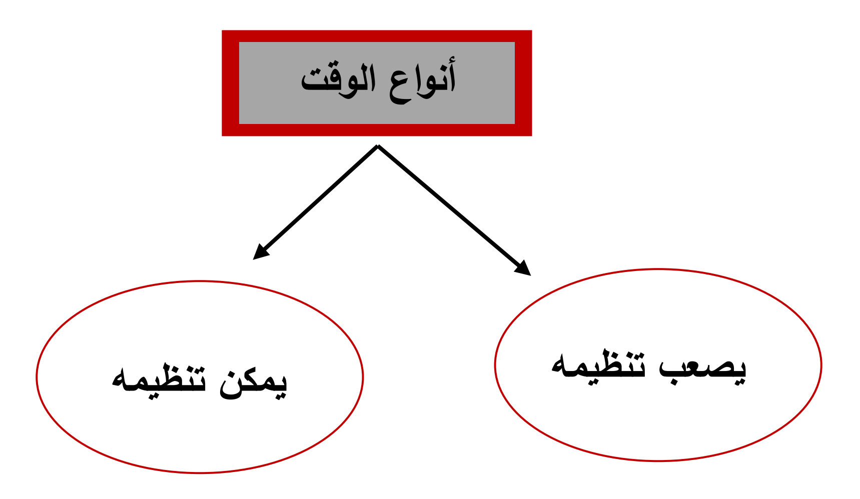
- تسجيل الوقت وتحليله.
- تنظيم الوقت.
- تجميع الوقت: أي توفير فترات زمنية طويلة نسبياً ومتصلة.

ويُعد الوقت العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المشروع أو فشله، ونظراً لأهمية الوقت وندرته، فإن نجاح المدير يعتمد بشكل مباشر على طريقة استعماله للوقت ومحافظته عليه وحرصه في استخدامه.

وتظهر أهمية الوقت بشكل كبير في كل أعمال المؤسسة من إنتاج وتسويق، وتمويل وأفراد، وفي كل أعمال المدير من تخطيط وتوجيه، ورقابة وتنسيق، وأن التنمية الإدارية لا تدرَك بالتمني بل تدرَك بالعمل المتواصل المضني، ومن يعمل لأجل التنمية عليه أن يدرك أولاً وأخيراً أن الزمن هو مفتاح النمو لكل عمل مثمر.

### **خامساً: أنواع الوقت**

إن الوقت في حياتنا نوعان هما:




**النوع الأول:** وقت يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خُصص له، وهو الوقت الذي نقضيه في حاجاتنا الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيراً في غير ما خُصص له وهو على درجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

**النوع الثاني:** وقت يمكن تنظيمه وإدارته، وهو الوقت الذي نخصصه للعمل، ولحياتنا الخاصة، وفي هذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الكبير الذي يواجهنا، هل نستطيع الاستفادة من هذا الوقت؟ هل نستطيع استغلاله الاستغلال الأمثل؟

## سادساً: الإدارة الجيدة للوقت




يعمد العديد من الباحثين إلى صياغة مجموعة من المبادئ لإدارة الوقت، ويرون أن الأخذ بالمبادئ وتطبيقها يُعد مدخلاً منهجياً ومنظماً لإدارة الوقت بشكل فاعل، لأنه لما كانت الفوائد التي نجنيها من نظرية الإدارة تُعد وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي والاختبار التطبيقي للمبادئ، فإن الإطار الفكري لإدارة الوقت يعطي فوائد متشابهة لتلك التي نجنيها من نظرية الإدارة ذاتها.

إذ يمكن تجميع الأفكار والاختراعات المبعثرة واستخراج مبادئ عملية منها للاستخدام العام، بحيث يتكون في النهاية أساس لنظرية إدارة الوقت، وتكمن قيمة المبادئ وفوائدُها في أنها تساعد الشخص على نقل التعلم من موقف معين، واستخدامه في موقف آخر.

وعلى هذا فإن تعلم كيفية إدارة الوقت يكون أكثر فائدة من خلال تنمية المبادئ التي يمكن تطبيقها حسب الموقف، كما تكمن قيمة المبادئ في أنها تبسط ممارسة الإدارة من خلال تحديد العلاقات السببية التي يمكن تطبيقها في مواقف مختلفة، وتجنب استخدام الأخطاء لاستخدامها دلائل مشتقة من خبرة الآخرين، وتحسين نوعية الحلول والفعالية، وتحسين القدرة على الملاءمة، والتكيف مع الظروف المتغيرة إذ تجعل الفرد يعرف ماذا يفعل ولماذا.

## سابعاً: مبادئ إدارة الوقت

من خلال مراجعة عدد من الباحثين لبعض الأفكار والاقتراحات والتوصيات التي جُمعت من المنظمات المتعددة والمقابلات المتعلقة بمجال إدارة الوقت، تم تصنيف إحدى عشر مبدأً لإدارة الوقت بحيث يمكن تطبيقها حسب الموقف لتعطيَ في النهاية إدارة جيدة للوقت، وقد جاءت هذه المبادئ كما يلي:

1. **مبدأ الترتيب والتنظيم لخطة العمل الشاملة** :كأن تكون خطة عمل لمدة شهر أو سنة أو سنوات عدة.
2. **مبدأ التخطيط اليومي** :أن يضع في بداية كل يوم عمل أو في نهايته خطتَه لما يريد أن ينجز من مهام، ثم يشرك معه السكرتاريا في تخطيط البرنامج اليومي.
3. **مبدأ تحديد الأهداف:** أن يحدد الأهداف ويصنفها إلى أهداف قريبة المدى، ومتوسطة المدى، وبعيدة المدى مع تحديد الوقت لكل هدف.
4. **مبدأ تحديد الأولويات:** بعد أن يتم تحديد قائمة الأهداف تحتاج الأولويات لترتيبها في شكل جدول، حسب قانون باريتو الذي يقول: "إذا رتبنا الأهداف التي يمكن تحقيقها عملياً حسب أهميتها، وركزنا على تنفيذ الـ 20% منها ذات الأهمية العالية، فإننا بهذه الحالة نكون قد حققنا 80% من القيمة، وبالتالي تكون الفعالية في استخدام الوقت أكثر، في حين أن الـ80% المتبقية من الأهداف تكون ذات قيمة وأهمية أقل، وما ينتج عنها من فائدة أو قيمة عند التنفيذ سيكون بنسبة 20% فقط.
5. **مبدأ تحريك الأوراق:** ويعني أن ينهيَ الإداري الأوراق والمعاملات بأسرع وقت ممكن بحيث يتعامل مع كل ورقة مرة واحدة ما أمكن ذلك حتى يتجنب تكديس الأوراق.
6. **مبدأ المزج بين المهام المتشابهة:** توجد مهام متشابهة يمكن للمدير دمج أكثر من مهمة معاً ليسهل التعامل معها.
7. **مبدأ المرونة:** ويعني أن يكون الجدول مرتباً، وبه فراغات حتى يتجنب الأحداث الطارئة والأزمات.
8. **مبدأ تفتيت المهام:** عندما يواجَه الإداري بمهام صعبة فإن عليه أن يفتتها إلى جزيئات صغيرة حتى يسهل التعامل معها.

9. **مبدأ التفويض:** أن يعطيَ بعض المهمات إلى مرؤوسيه ومساعديه، وبذلك يحقق هدفين: الأول تدريبهم والثاني يوفر لنفسه وقتاً كافياً لإنجاز المهام الصعبة.
10. **مبدأ ذروة النشاط الذهني:** وهو الوقت الذي يكون فيه الإداري في ذروة نشاطه الذهني، فعليه أن يحدد هذا الوقت للمهام الصعبة.
11. **مبدأ الساعة الهادئة:** على الإداري أن يخصص في يوم عمله ساعة هدوء لا يقاطعه فيها أحد حتى يعطيَ لنفسه فرصه تأمل لمؤسسته وتطويرها ويراجع جدول المهام.

## مضيّعات الوقت:

**مفهوم مضيّعات الوقت:**

هو مفهوم ديناميكي يتغير بتغير الظروف والأزمات والأمكنة، وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري، واستخدام الوقت بطريقة غير ملائمة لأدائه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً، (أو كل ما يمنعك من تحقيق أهدافك بشكل فعال):

1. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
2. تضخم عدد العاملين.
3. زيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقول.
4. عدم كفاية المعلومات وأنشطة الاتصال.
5. الزيارات المفاجئة.
6. المكالمات الهاتفية وقراءة الصحف.
7. البدء في تنفيذ المهام قبل التفكير فيها أو التخطيط لها.



**تصنيف مضيّعات الوقت:**

ويمكن تصنيف مضيّعات الوقت في سبع مجموعات حسب الوظائف الإدارية وذلك على النحو التالي:

**في التخطيط:**

- عدم وجود أهداف /أولويات/.
- الإدارة بالأزمات، تغيير الأولويات.
- محاولة القيام بأمور كثيرة في وقت واحد.
- انتظار الطائرات والمواعيد/تقديرات غير واقعية للوقت/.
- السفر.
- العجلة، عدم الصبر.

**في التنظيم:**

- عدم التنظيم الشخصي/طاولات المكتب المزدحمة.
- ازدواجية الجهد.
- الأعمال الورقية /الروتين/القراءة.
- معدات غير ملائمة /التسهيلات المادية غير ملائمة.
- خلط المسؤولية والسلطة.
- تعدد الرؤساء.
- نظام سيئ للملفات.

**في التوظيف:**

- موظفون غير مدربين/غير أكفاء.
- التغيب/التأخر/الاستقالات.
- الزيادة أو النقص في عدد الموظفين.
- الموظفون الاتكاليون.

**في التوجيه:**

- التفويض غير الفعال/الاشتراك في تفاصيل روتينية.
- نقص الدافع/اللامبالاة.
- نقص في التنسيق/وفي العمل.

**في الاتصالات:**

- الاجتماعات.
- عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات.
- حمى المذكرات الداخلية/الاتصالات الكثيرة الزائدة.
- عدم الاتصالات.

**في صنع القرارات:**

- التأجيل/التردد.
- طلب الحصول على كل المعلومات.
- قرارات سريعة.

**في الرقابة:**

- المقاطعات الهاتفية.
- عدم القدرة على قول "لا".
- نقص الانضباط الذاتي.
- ترك المهام دون إنجازها.
- المؤثرات البصرية الملهية/الضجيج.
- عدم العلم بما يجري حولك.
- الزائرون المفاجئون.
- معلومات غير كاملة/معلومات متأخرة.
- فقدان المعايير/الرقابة/وتقارير المتابعة.
- الرقابة الزائدة.
- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش.

**المهارات التي تؤدي إلى اكتساب مدير المنظمة لمهارات إدارة الوقت:**

1. **تسجيل الوقت وتحليله:** مهام المدير لا تبدأ بالتخطيط بل بإحاطته بكيفية انقضاء وقته، وتسجيل الوقت ليس إجراء معقد بل هو أسلوب سهل ومتبع، حيث إن التسجيل يعطي إجابة واضحة عن كيفية أداء المدير لوقته.
2. **تحديد الأهداف والأولويات:** الأشخاص الناجحون إنما ينجحون بسبب أنهم يفكرون دائماً في إطار الأهداف الواقعية، ويحددون الأولويات ويركزون على الأشياء المهمة من أجل توفير الوقت، وأن الإداريين عموماً يميلون إلى التركيز على الأعمال غير المهمة وغير الصعبة بدلاً من القيام بالأعمال المطلوب عملها اليوم، وبالرغم من ذلك فإن تحديد الأولويات والأهداف مهارة من مهارات إدارة الوقت بصورة فعالة في عمل المنظمة إذا تم تبنيها بشكل سليم.
3. **تخطيط الوقت:** تخطيط الوقت هو محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في الفترة المقبلة، وتحديد الأعمال المطلوبة من أجل إنجاز أهداف محددة عن طريق برمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

وتؤكد الأدبيات الخاصة بوظائف الإدارة أن عدم تخطيط الوقت يؤدي إلى وجود نوع من الاضطراب والتوتر بصورة مستمرة في سلوك رجل الإدارة، وينعكس ذلك على انخفاض الإنتاجية لتراكم الأعمال وتكدسها.

والمديرون غالباً ما يصابون بحالة تُعرف (بالتشتت الذهني) وتعني أنهم:

- يعانون من تضارب الكثير من الأفكار في الوقت نفسه والقلق على ما تبقى من عمل.
- فقدان التركيز في مهمة واحدة بسبب ظهور موضوعات جديدة تأخذهم بعيداً عن المهمة الأساسية وهي ما تبقى من عمل.
- توقع المقاطعة دائماً في أثناء القيام بمهمة محددة.

**فوائد تخطيط الوقت:**

- إنه يمكّن مدير المنظمة من استغلال الوقت استغلالاً جيداً بحيث لا يكون لدى المدير أوقات فراغ خلال الدوام المدرسي.
- إن كثرة مسؤوليات المدير وتعددها وتنوعها تجعلها مختلفة في الأهمية والأولوية، وفي مدى الوقت اللازم لتنفيذها، ومن دون تخطيط الوقت فإن المدير قد يقدم عملاً أقل أهمية من عمل آخر أكثر أهمية منه.
- إنه يمكّن مدير المنظمة من السير في عمله بانتظام وثقة حيث إنه يضع بجانب خطة العمل كل ما يمكن أن يساعده في النجاح.
- إنه يؤدي إلى عدم انشغال المدير بالأعمال الروتينية، ويسعى إلى التجديد في خططه السنوية حتى لا تكون أعماله نمطية تتكرر كل سنة.

4. **تنظيم الوقت:** يحتاج مدير المنظمة إلى اكتساب مهارة تنظيم الوقت واستغلال التنظيم الإداري المساعد له في العمل عن طريق توزيع العمل وتنسيقه وتنظيم الاتصالات والاستفسارات، وتأكيد مبدأ التخصيص في العمل والمسؤولية فيه لتلافي الازدواجية وتضارب الأدوار اللذين يُعدان من مؤشرات التنظيم الإداري.
5. **تفويض السلطة:** يُعد التفويض في الإدارة ضرورياً لكبر الدور الذي يلعبه المدير، إضافة إلى الزيادة في المسؤوليات التي تواجهها المنظمات يوماً بعد يوم، ويتيح التفويض للإدارة وسائل استثمار الوقت والمال كموارد أساسية بالنسبة لها، ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها أو إعفاء المدير من مسؤوليته تجاه أعمال من يفوضهم، فالمسؤولية لا تفوَّض ويبقى المدير مسؤولاً أمام من يعلوه من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه.

## ثامناً: مراحل إدارة الوقت

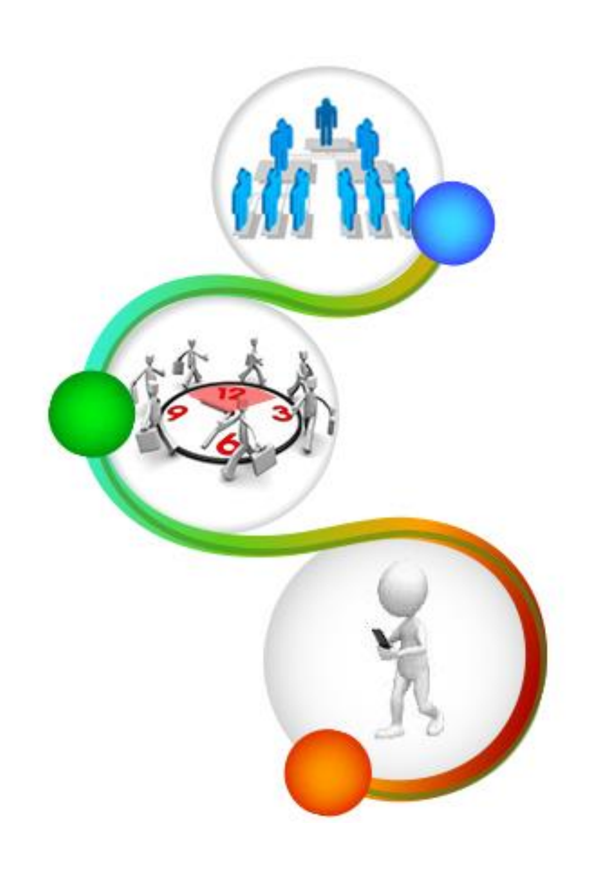
يتفق أغلبية من علماء الإدارة العامة على أن إدارة الوقت تتطلب الخطوات أو المراحل التالية:

### تسجيل الوقت:

وذلك بجمع المعلومات الدقيقة الموثقة من خلال سجل معلومات عن الأنشطة والمهام التي يمارسها المدير أو المرؤوس خلال وقت العمل، وكيفية انقضاء هذا الوقت بحيث يتم رصد كل الأنشطة في هذه الفترة والوقت الذي يستغرقه كل نشاط ثم تحديد الوقت اللازم لأداء كل نشاط على حدى.



### تحليل الوقت:



ويهدف ذلك إلى التعرف على الأنشطة التي لا حاجة للمدير بأدائها، والتي يمكن له أن يفوض غيره في مباشرتها، كذلك الأنشطة التي تؤدي إلى ضياع الوقت ويمكن السيطرة عليها، ومن ناحية أخرى تهدف هذه المرحلة إلى تحديد الفترة الزمنية من وقت العمل التي يطلق عليها (ربيع العمر) أي تلك التي يتحقق خلالها أعلى معدل للأداء بكفاءة وفعالية.

### تحليل الأهداف والأولويات:

ليس من شك في أن وضوح الأهداف أمر على درجة عالية من الأهمية، فهي مفتاح الجهد الرشيد ومحور التخطيط الجيد ولذلك لا بد من أن تتسم بالتوافق والانسجام، كما يتعين أن يتم ترتيبها في تدرج هرمي على مراحل زمنية وفقاً لأولويات محددة بحسب طبيعة نشاط المنظمة.



### تخطيط الوقت:

يعني التفكير، ويتطلب وضع خطة للعمل مما يساعد المدير على النجاح في الاستخدامات العشرة الأقل قيمة للوقت وهي:

1. الأشياء التي يريد منك الآخرون فعلَها.
2. الأشياء التي طالما تم فعلها على هذا النحو.
3. الأشياء التي تحسن عادة أداءها.
4. الأشياء التي لا تستمتع بفعلها.
5. الأشياء التي تعاني دائماً من مقاطعات.
6. الأشياء التي لا يهتم بها سوى قلة من الآخرين.
7. الأشياء التي استغرقت ضعف المدة التي توقعتها.
8. الأشياء التي لم يستطع المساعدون القيام بها على الوجه الأكمل.
9. الأشياء ذات الدورة المتوقعة.
10. الرد على الهاتف.

وكذلك في الاستخدامات العشرة الأعلى قيمة للوقت وهي:

1. الأشياء التي تسمو بهدفك الكبير في الحياة.
2. الأشياء التي طالما أردت أن تفعلها.
3. فيما يخص نسبة الوقت إلى النتائج.
4. الأساليب المبتكرة لفعل الأشياء التي تستغرق أجزاء محدودة من الوقت المطلوب.
5. الأشياء التي يخبرك الآخرون بعدم إمكانية القيام بها.
6. الأشياء التي نجح الآخرون بفعلها في ميادين أخرى.
7. الأشياء التي تستغل طاقة إبداعك.
8. الأشياء التي تستطيع أن تجد من يقوم بها مع أقل مجهود من جانبك.
9. أي شيء يوفره لك مساعدون على نحو فعال ومتطرف.
10. الأشياء التي إما أن تفعلها الآن أو لن تفعلها أبداً.

## تاسعاً: أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل

إدارة الوقت لها أساليب كثيرة ومتعددة يمكن أن يستخدمها المديرون في إداراتهم، وهي تعمل على مساعدتهم وتوجيههم لاستغلال أوقاتهم في أثناء العمل الاستغلال الأمثل بما يحقق أهداف العمل على أفضل وجه وبأقل قدر من الجهد والوقت.

ومن أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل:

### أسلوب الإدارة بالتفويض

يُعد تفويض السلطة أحد أهم أدوات إدارة الوقت في المنظمات الحديثة، ولا غنى للمدير الفعال وخصوصاً في المنظمات ذات الحجم الكبير من اللجوء إلى تفويض جزء من سلطاته إلى من هم دونه في المستوى الإداري.

والتفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة التي يستطيع المرؤوس عملها بدلاً من المدير، وبذلك يستفيد المدير من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم، ومن هذا المنطلق يجب على المدير أن يختار الموظف المناسب ويهتم بدراسة إمكانياته وقدراته لكي يقوم بالمهام الموكلة إليه بشكل أفضل.

### أسلوب الإدارة بالأهداف

يُعد هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المحددة، وذلك بوضع البرامج والخطط اللازمة لذلك بين الرئيس والمرؤوسين، إذ تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين إلى رئيسهم ويتم مناقشتها وإقرارها، وكان "بيتر دراكر" في عام ١٩٥٥ قد قام بصياغة مصطلح الإدارة بالأهداف، ونادى بالتركيز على الأهداف بدلاً من التركيز على الإجراءات أي التأكيد على أهمية إنجاز الأشياء بدلاً من التأكيد على مناقشة كيف يتم عمل هذه الأشياء.

ويتفق أسلوب الإدارة بالأهداف مع المنهج العلمي في إدارة الوقت من ناحية تحديد أهداف معينة يسعى العاملون في المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية من خلال القيام بالنشاطات الإدارية الرئيسة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب من الأساليب في المنظمات الإدارية استغلال الوقت بفعالية تامة، ومن ثم زيادة الإنتاج مع رفع الروح المعنوية للأفراد وتقوية العلاقات والاتصالات بين الإدارة والعاملين والتشخيص الجيد لمشكلات العمل ووضع الحلول لها وتطوير كل من العمل والعاملين.

### أسلوب الإدارة بالمشاركة:

من الأساليب الحديثة أسلوب الإدارة بالمشاركة التي كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة بسبب ما تركته من آثار إيجابية، وذلك حين يتم إشراك العاملين في الإدارة واتخاذ القرار والمشاركة في تحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ، وفكرة اشتراك العاملين في الإدارة قد رُوج لها من دول مختلفة رغبة في توسيع نطاق الديمقراطية حتى تشمل مجال العمل في المؤسسات المختلفة.

ويعتمد تعريف الإدارة بالمشاركة بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرار، حيث إنه من المسلم به أن صناعة القرار عملية جماعية يشترك فيها مع صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون، فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في أغلب الأحيان أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم، وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة.

ومن ثمار عملية المشاركة في اتخاذ القرارات أنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية وتؤدي إلى حب العمل والتفاني فيه، وتخلق جواً من المودة والتفاهم بين العاملين جميعاً بمن فيهم المدير، وتختصر الوقت في إصدار القرارات الإدارية، وبالتالي فهو أسلوب من أهم الأساليب التي بدورها تحقق الإدارة الرشيدة للوقت.

### أسلوب الإدارة الذاتية

يدفع هذا الأسلوب الفرد إلى تطوير نفسه، وذلك من خلال معرفته بالمهارات التي يمتلكها ويقيّمها ويعمل على تطويرها.

فالتعرف على الذات أمر ضروري بالنسبة إلى علاقة المدير بباقي الموظفين وإدارة الآخرين بكفاءة واقتدار، وكذلك لوضع أهداف المدير الخاصة بالنمو والتطور، ويتم التعرف على الذات بتحليل المهارات التي يمتلكها المدير مثل المهارات البدنية والعقلية والسلوكية والإدارية والفنية.

وتكمن أهمية الإدارة الذاتية كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت، حيث تركز الإدارة الذاتية على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ومعرفة النشاطات التي يقوم بها، وأهم الوسائل والطرق التي يستخدمها في سبيل تحقيق تلك الأهداف المحددة سلفاً.

ويتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي وهو مسؤولية ذاتية، الأمر الذي يحتم على مدير المنظمة باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءاً من وقته الرسمي إلى جانب وقته الخاص لزيادة معلوماته والاطلاع على المعارف الحديثة واكتساب المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم، واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل أفضل.

## عاشراً: مناهج الإدارة الفعالة للوقت

عند دراسة أدبيات إدارة الوقت يتضح أن هناك ثمانيةَ مناهج مختلفة تقوم على افتراضات ومبادئ، ولكل منهج منها قيمته وإضافته، وتتمثل هذه المناهج الثمانية فيما يلي:

### منهج (نظم نفسك):

يفترض هذا المنهج أن معظم مشكلات الإدارة تأتي من الفوضى، أو من غياب النظام، حيث لا يجد الإداري ما يريده عندما يحتاج إليه، ويصبح الحل المنطقي في بناء النظم التي تهتم بالتنظيم في ثلاثة مجالات:

1. **تنظيم الأشياء:** أي ضبط كل شيء بدءاً بمفاتيح الأبواب إلى الحاسبات والأرفف الخاصة بالملفات والمساحات في المكاتب.
2. **تنظيم المهام:** أي إعطاء الأوامر وتحديد خطوات التنفيذ باستخدام قوائم أو خرائط تخطيط أو حتى برامج كمبيوتر معقدة تخطط لإدارة المشروعات.
3. **تنظيم الأفراد:** أي تحديد ما يمكن أن يقوم به الإداري ومن يعملون معه، ثم تفويض الأعمال لديهم، ثم بناء نظام لمتابعة أدائهم حتى يتمكن هذا الإداري من التحكم فيما يجري.



من أهم نقاط القوة في هذا المنهج أن التنظيم يوفر الوقت والكلفة والجهد، إذ لا يضيع الوقت في البحث أو كتابة التقارير مثلاً، فالتنظيم يعطي المرء الذهن الصافي وحياةً أكثر انضباطاً، ولكن الإسراف في التنظيم يتحول إلى عائق ونقطة ضعف، إذ يصبح التنظيم هدفاً في حد ذاته بدلاً من أن يكون وسيلة لأهداف أهم، فقد يضيع الوقت في التنظيم أكثر مما يضيع في الإنتاج، ثم لا يجد بعضهم وقتاً للعمل لأنه مشغولٌ في ترتيب الأمور.



### منهج المحارب (البقاء والاستقلالية):

الفلسفة وراء هذا المنهج هي حماية الوقت من الضياع حتى يتحقق التركيز والإنتاج، فالجميع محاصر بطلبات ضاغطة من بيئة مزدحمة، ولذلك يرى منهج المحارب أنه إذا لم يتصرف المدير بحزم حيال هذا الهجوم على وقته فسينهار النظام كله، ومن الأساليب التي يقترحها هذا المنهج:

1. العزل: أي إيجاد نظام حماية من خلال سكرتاريا وأبواب مغلقة، وأجهزة رد على الهاتف، ونحو ذلك من الوسائل.
2. الانعزال: وهو الانتقال إلى بيئة بعيدة تضمن العزلة حيث يمكن العمل باستقلالية ودون مقاطعة.
3. التفويض: ترحيل الأعمال إلى الآخرين حتى يتاح المزيد من الوقت للأعمال الأهم.





تنبع قوة هذا المنهج من أن الوقت هو مسؤولية شخصية، وأن المدير سينتج ويبدع متى أتيح له وقت هادئ دون مقاطعة، ولكن افتراض هذا المنهج أن الآخرين هم عدو عليك إزاحتهم من الطريق حتى تتمكن من أداء الأعمال من خلال العزل والاعتزال ووضع الحواجز، هو أمر مبالغ فيه، إذ ينسى أن ما يود المدير إنجازَه يتوقف على وجود هؤلاء الآخرين، ومن ثم يصبح من الصعب الحصول على تعاونهم ونحن نعتزلهم، إضافة إلى ذلك يقود هذا المنهج السلبي الدفاعي إلى سلوك انطوائي قائم على الاعتماد الكامل على الذات، وتحقيق الإشباع من خلال ذلك، عند هذا الحد يشعر الباقون أنهم معزولون ولذلك سيحاولون الحصول على الاهتمام إما بإيجاد المشكلات أو العمل بشكل منفرد، وهنا قد يحتاج المدير إلى وقت أكثر لحل مشكلاتهم.

### منهج الهدف (الإنجاز):

يقول هذا المنهج: اعرف ما تريده ثم ركز جهدك لتحقيقه، فهو يعتمد على أساليب التخطيط ووضع الأهداف، وحفز الذات والحماسة من خلال حالة ذهنية إيجابية.




وقد أثبت الواقع أن الأفراد والمنظمات التي تضع أهدافاً واضحة للوصول إليها تحقق نتائج أفضل، وأن الواقع يثبت أيضاً أن القادرين على وضع الأهداف والقادرين على الوصول إليها يحققون ما يحلمون بالوصول إليه.

وهناك عدد كبير ممن يعتمد على هذا المنهج لصعود سلم النجاح، ولكن سرعان ما يكتشفون أن السلم يستند إلى الحائط الخطأ، ومنهم من يضعون الأهداف ويبذلون الجهود لتحقيقها ويصلون إلى ما يرغبون، ولكن ليكتشفوا أن الثمار التي جنَوْها ليست الثمار التي يحلمون بها، فعندما لا تستند الأهداف إلى مبادئ وحاجات أساسية يصبح الهدف والإنجاز من المسببات لعدم تحقيق حياة متوازنة، فقد يكسب بعضهم الملايين ولكنهم يعيشون حياة خاصة بائسة، فقراء في العلاقات والعواطف، فهو منهج دفع الثمن الغالي للوصول إلى الأهداف.

## منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم):



يعتمد هذا المنهج على منهج الهدف، ولكنه يضيف إليه مبدأً مهماً هو مبدأ التسلسل والأولويات، بمعنى الإلحاح على أهم المهام، ويستخدم في سبيل ذلك أساليب عدة منها أسلوب تحديد القيمة وترتيب المهام، فيقول أصحاب هذا المنهج: يمكنك أن تفعل ما تريد ولكن ليس كل ما تريد، فافتراضه الأساسي هو إذا كنت تعرف ما تريده وتُلح على إنجاز المهم أولاً فإنك ستصبح فعالاً في إدارتك لوقتك.

ولكن هناك الكثيرون الذين يجلسون عند قمة سلم النجاح يقولون إنهم وضعوا الأهداف وألحوا عليها وحددوا الأولويات، ولكن عندما وصلوا إلى الهدف لم يجدوا النتائج التي توقعوها، ولذلك إن لم تكن الأهداف نابعة من المبادئ الحقيقية، فلن يصل الفرد إلى الإنجاز الحقيقي لنتائج تضمن جودة الحياة.

### منهج الأدوات التكنولوجية:

يقوم هذا المنهج على فرض أن الأدوات المناسبة (مثل الجدول الزمني والمفكرة اليومية وبرنامج الحاسب ونحوها) ستعطي الفرد قدرة على الإدارة الفضلى، إذ يقوم هذا المنهج على أن هذه الأدوات تضمن معرفة الأولويات، وتنظيم المهام والوصول إلى المعلومات بسهولة، والفرض الأساسي أن النظم والهياكل تساعد على جعل الأداة أكثر فعالية، فهناك ميزة كبيرة في الاستخدام الفعال لتلك الأدوات في تحقيق:

1. تحديد الأولويات.
2. وضع الأهداف.
3. تنظيم المهام.
4. استخدام منظم سريع للمعلومات.




ولكن كم من الناس يستخدمون أدوات إدارة الوقت هذه كما يجب أن تكون؟ فهناك من يشتري التقاويم لتتحول إلى أدوات زينة تُترك غير مستخدمة، وبالنسبة إلى بعضهم تعد التقاويم اليومية والمهام المحددة أمراً مقيِّداً أو جامداً، إضافة إلى أن التكنولوجيا بشكل عام إن لم تكن مرتبطة بالمعرفة التامة بأهمية القيام بالمهمة المستخدمة من أجلها لا تعطي الجودة بشكلها المطلق، وإنما تعطي بعض القدرة على تحسين هذه الجودة فقط، فآلة التصوير الفوتوغرافية المتقدمة لا تنشئ مصوراً ناجحاً.

## منهج المهارة في إدارة الوقت:

يقوم هذا المنهج على أساس أن إدارة الوقت مهارة شخصية تحتاج إلى إتقان أشياء عدة هي:



- استخدام تقاويم ومفكرات المواعيد.
- إعداد قائمة مهام.
- تحديد أهداف.
- تفويض.
- تنظيم.
- وضع أولويات.

هذا المنهج التنظيمي شائع وقائم على أن غياب مهارة التخطيط ووضع الأهداف والتفويض سيؤثر على التنظيم، ولذلك يلجأ كثير من المنظمات إلى وسائل تعليمية لتعليم العاملين هذه الأساسيات، وأهم نقاط ضعف هذا المنهج تكمن في التساؤلات التالية:

- ما النماذج الأساسية التي يتم تعليمها؟
- هل تقوم على مبادئ صحيحة؟
- هل تدعو إلى فروض غير صحيحة عن الفعالية؟

**منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية):**

يقوم هذا المنهج على فروض مختلفة عن الحياة والوقت تختلف عن الفروض التي تقوم عليها باقي مناهج إدارة الوقت، فهو يقوم على فلسفة مستمدة من الحضارات الشرقية المتصلة بالتوافق الداخلي للذات والانسجام مع الطبيعة، بعيداً عن إلحاح الظروف التي تضغط علينا، وهذا المنهج هو بمثابة حركة مضادة لتلك الأساليب التقليدية لإدارة الوقت، أو انسحاب لأولئك الذين يشعرون بالهزيمة من استخدام تلك النظم التي تقوم عليها المناهج الأخرى.

ولكن ينسى أصحاب هذا المنهج أن السباحة ضد التيار بدلاً من الذهاب مع الطوفان – على أساس أن هذا ينسجم مع الطبيعة – تعني ممارسة الإدارة، فالرؤية والنتيجة والهدف والتوازن عناصر مهمة قد تكون مفقودة في هذا المنهج.



**منهج الشفاء (إدراك الذات):**

يهتم هذا المنهج بالمبادئ التي تشكل السلوك، فيقود إلى إدراك الذات ومن ثم تطويرها إذ يعتقد أن هناك مؤثرات تأتي من البيئة الاجتماعية والموروثات مسببة سلوكيات الهزيمة وغياب الإنجاز في إدارة الوقت، ولكن هذا المنهج لا يعالج إلا جانباً واحداً من مشكلات إدارة الوقت، ففهم الإداري لذاته هو جزء من أجزاء التغيير الفعال في إدارته لوقته فقط.

وبالرغم من الإضافات المهمة التي تقدمها هذه المناهج إلا أنها تنبع من رؤية الوقت بمعناه العادي وليس الوقت بوصفه عنصراً من عناصر الإنتاج، ولذلك جاء كل منهج ملحاً على جزئية معينة دون أخذه لإدارة الوقت بشمولها في الإدارة، وبشكل عام تتعلق إدارة الوقت بتطبيقها على العملية الإدارية الكلية التي تتكون من وظائف كل مدير في الهيكل التنظيمي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إضافة إلى اتخاذ القرارات.



## خلاصة:

الوقت عامل محدد، ويمثل عنصراً نادراً وغير قابل للزيادة والتعديل مما يتطلب من القادة الإداريين التحكم في إدارتهم عن طريق فهم وإتقان المبادئ الإدارية للوقت واستغلالها بشكل أفضل لإنجاز مهامهم، وإن سوء استغلال الإداري للوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد والابتكاري للإداري، ويؤثر سلباً في المؤسسة كلياً.

الوقت هو "نظام للدلالة والاسترشاد يساعد على فهم الأحداث ووصفها، وتتابع الحقائق"، وفي تعريف آخر الوقت هو "مورد لا يمكن تخزينه أو تجميعه، أو إحلاله أو استرجاعه".

إدارة الوقت تعني "استخدام المفاهيم والأساليب الإدارية للاستفادة من أهم مورد على الإطلاق، وأن أي تبديد لهذا المورد لا يمكن تعويضه".

يعد الوقت مورداً نادراً من موارد الحياة، فهو على عكس الطاقة والمال والمهارة، فلا يعود ولا يمكن إيجاده ثانية، وعندما يذهب فإنه يذهب إلى غير رجعة.

تتضمن عملية الاستفادة من الوقت ثلاث خطوات أساسية هي:

1. تسجيل الوقت وتحليله.
2. تنظيم الوقت.
3. تجميع الوقت: أي توفير فترات زمنية طويلة نسبياً ومتصلة.

من خلال دراسة أدبيات إدارة الوقت يتضح أن هناك ثمانية مناهج مختلفة هي:

1. منهج (نظم نفسك).
2. منهج المحارب (البقاء والاستقلالية).
3. منهج الهدف (الإنجاز).
4. منهج التسلسل (الأولويات وتحديد القيم).
5. منهج الأدوات التكنولوجية.
6. منهج المهارة في إدارة الوقت.
7. منهج التدفق الطبيعي (الانسجام والنغمة الطبيعية).
8. منهج الشفاء (إدراك الذات).

## المراجع:


1. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، الأردن، عمان :دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
2. رعد حسين أبو فخر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل الدولية، عمان، 2002.
3. مصطفى عاصم البسيوني، تكلفة الوقت الضائع بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، عمان: مجلة الإداري، السنة الثانية عشرة، العدد 41 حزيران 1991.
4. خالد بن عبد الرحمن الجريسي، إدارة الوقت من المنظور الإسلامي والإداري، الرياض، مؤسسة الجريسي للنشر والتوزيع، 2005.
5. محمد عبدالله الجمل، "إدارة الوقت لدى مديري المدارس المهنية في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن :الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
6. سمر حاكم عبدالله الخطيب، "إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2006.
7. سيد محمود الخولي، فعالية إدارة الوقت واتخاذ القرارات الإدارية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1994.
8. همام بدراوي زيدان، إدارة الوقت – مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، القاهرة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، 1996.
9. محمد أمين شحادة، إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، 2007.
10. عبد الله علي الشرمان، فن إدارة الوقت وحفظ الزمان، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2005.
11. شعبان جبريل عبد العال، الوقت أغلى من كنوز الأرض، الرياض: دار ابن خزيمة للنشر والتوزيع، 2008.

## تمارين:

**اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:**

1. من الخطوات الأساسية لعملية الاستفادة من الوقت:

A. توفير الوقت.

B. تخطيط الوقت.

C. تسجيل الوقت وتحليله.

D. تخزين الوقت.

الإجابة الصحيحة: C تسجيل الوقت وتحليله.

2. إن مبدأ التخطيط اليومي هو:

A. من أهم مبادئ إدارة التفاوض.

B. من أهم مبادئ إدارة الوقت.

C. من أهم مبادئ إدارة الأزمات.

D. من أهم مبادئ التخطيط الاستراتيجي.

الإجابة الصحيحة : B من أهم مبادئ إدارة الوقت.

3. أساليب إدارة الوقت داخل منظمات العمل:

A. أسلوب الإدارة الديمقراطية.

B. أسلوب العلاقات غير الرسمية.

C. أسلوب الاتصال المزدوج.

D. أسلوب الإدارة بالتفويض.

الإجابة الصحيحة : D أسلوب الإدارة بالتفويض.

# الوحدة التعليمية الثالثة

# إدارة الاجتماعات

## الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يبين مفهوم إدارة الاجتماعات.
2. يحدد أنواع الاجتماعات.
3. يبين مهارة تخطيط الاجتماعات.
4. يحدد فوائد التخطيط للاجتماعات.
5. يبين مهارة تنظيم الاجتماعات.
6. يبين مهارة قيادة الاجتماع.
7. يحدد مهارة إدارة النقاش داخل الاجتماع.
8. يبين مهارة إدارة وقت الاجتماع.
9. يبين كيفية اتخاذ القرارات في الاجتماع.
10. يحدد مهارة الاتصال في الاجتماعات.

## أولاً: مفهوم إدارة الاجتماعات

تتكون الاجتماعات بمختلف صورها وأشكالها من عدد من الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر، وقد يصل إلى المئات كما هو الحال في المؤتمرات، ويرتبطون جميعاً فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ويجتمعون معاً لمناقشة موضوع مشترك من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول هذا الموضوع.

### الأركان الأساسية للاجتماع:

1. وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) تربط بين أعضائها مصالح وأهداف مشتركة ويرغبون في الانضواء معاً في مكان واحد، وينشأ بينهم نوع من التفاعل والتفاهم والعلاقات.
2. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
3. أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق هدف واحد ومصلحة مشتركة.

### أسباب انعقاد الاجتماعات:

بعد هذه الإحاطة الموجزة بأركان الاجتماع قد نتساءل: لماذا تعقد الاجتماعات؟ وهل ثمة حاجة فعلية إليها؟ وبالإجابة نقول:

1. تشكل الاجتماعات إحدى أهم وسائل الاتصال والتنسيق المهمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، فإذا كان هناك شخصان أو أكثر يريدون العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة فإنه لا يمكنهم تحقيق ذلك من دون وجود نظام بينهم يمكّنهم من التفاعل معاً ونقل خبرات كل واحد منهم إلى الآخر، ويمكنهم من مناقشة مختلف الموضوعات والمشكلات التي تعترض طريق تحقيق هذه الأهداف، وتضمن معرفة كل فرد من أفراد الجماعة بحقيقة ما يجرى داخل الجماعة من أعمال وأنشطة.
2. تشكل الاجتماعات لدى الحاضرين التزاماً بالقرارات التي يتخذونها وبالأهداف التي يرسمونها ويرفع من روحهم المعنوية لإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم.

3. تتيح الاجتماعات الفرصة لأفراد من مختلف المستويات والتخصصات والخبرات للتعامل والتفاعل، مما يفضي في النهاية إلى زيادة فهم كل منهم وتقديره لحقيقة رأى الآخرين وموقفهم.
4. تساعد الاجتماعات في مشاركة الأفراد داخل المنظمة في بناء الأهداف، وكذلك صناعة القرارات بدلاً من أن تُفرض عليهم في أي صورة من الصور المختلفة أي أن تقبّل الأفراد لأهداف الجماعة يزداد إذا ما شاركوا في اختيار هذه الأهداف ورسمها.

## ثانياً: أنواع الاجتماعات

يمكن تصنيف الاجتماعات وفق أسس ومعايير الانتظام والدورية ودرجة التمسك بالشكليات والشمول والحجم:

1. **الاجتماع النظامي:** هو اجتماع يُعقد بصورة دورية في مواعيد محددة لبحث المسائل والموضوعات المختلفة، ومن أمثلتها اجتماعات الجمعية العمومية للشركات المساهمة واجتماعات مجلس إدارة الشركات العامة، وهناك اجتماعات غير دورية وهي التي تُعقد في أي وقت وكلما دعت إليها الحاجة، وذلك لبحث مشكلة طارئة.
2. **الاجتماع المؤجل:** هو اجتماع تم التصويت عليه في اجتماع نظامي أو في اجتماع مؤجل من اجتماع نظامي، وينبغي أن يتوافر العدد القانوني من الأعضاء الحاضرين في الاجتماع الذي يتم فيه التصويت على الاجتماع المؤجل، والغرض منه هو إتمام عمل ينبغي إقراره قبل انعقاد اجتماع النظام التالي.
3. **الاجتماع الخاص (غير العادي):** هو اجتماع يدعو إليه مدير المؤسسة بهدف اتخاذ قرار في مسألة مفاجئة عاجلة، وتكون الدعوة صحيحة إلى هذا الاجتماع حين تتوافر الشروط المنصوص عليها في قانون المؤسسة، وتحدد هذه الشروط الأيام التي يتم الإخطار فيها ووسيلة الإخطار والموضوعات التي سيتم بحثها.
4. **الاجتماع الرسمي:** هو اجتماع يسوده قدر كبير من الشكليات ويتحكم فيه الكثير من القواعد والنظم، مثل حق العضو في الكلام لعدد محدد من المرات والوقوف في أثناء التحدث، واتباع طريقة معينة لعرض الموضوع للمناقشة أو طرح مشروع القرار للتصويت.

5. **الاجتماع غير الرسمي:** هو اجتماع لا يتم فيه التمسك كثيراً بالشكليات والرتابة، فالعضو يستطيع أن يتكلم ما شاء من المرات مادام قد أذن له رئيس الاجتماع، كما أن عرض مشروعات القرارات والتصويت عليها يتم بأسلوب سهل، وقد تُعقد هذه الاجتماعات دون أن يكون لها جدول أعمال محدد، ولا تَحكم المناقشة في هذه اللجان أصول ثابتة أو نظم محددة، ومن أمثلة هذه الاجتماعات لجان شؤون الموظفين ولجان التنظيم ولجان الدراسة واللجان الفنية وغيرها.

## ثالثاً: تخطيط الاجتماعات



إن الأهداف التي تتحدد في مرحلة التخطيط هي التي تبين عدد ونوعية الأعضاء اللازمين لإنجازها، وبالتالي تؤثر في هيكل الاجتماع وسياسة اختيار أعضائه.

والمحدِّد الأهم لتحسين العمل في الاجتماع هو أن تكون أهدافه واضحة ودقيقة، وأن تكون معروفة للجميع وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها، وبعد ذلك ينبغي أن تُعد خطة مرنة لبلوغ هذه الأهداف التي قررتها الجماعة، وأن يتم تقييم حركة الجماعة نحو أهدافها من وقت إلى آخر، ويمكن للأهداف أن تنتقل من اجتماع إلى آخر في شكل موضوعات جدول الأعمال، على أن يخضع هذا الجدول للتغيير في الاجتماع التالي إذا ما دعت الحاجة إلى مناقشة موضوعات مهمة وطارئة.

ويُشترط في الأهداف أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق، وفي حدود الإمكانيات المتاحة، وأن تكون محددة وقابلة للقياس ما أمكن حتى يمكنَ تقييم درجة تحقيقها في نهاية الاجتماع، ويُشترط فيها أخيراً أن تكون مقبولة لدى جميع الأعضاء، وأن تتماشى مع أهدافهم وقيمهم كي يشعروا بالارتباط بها وذلك لضمان تعاونهم فيها.

## رابعاً: فوائد التخطيط للاجتماعات

1. يعمل التخطيط للاجتماع على إبراز أهداف العمل بصورة واضحة تساعد على توضيح الرؤية أمام الأعضاء، وتوجيه جهودهم إلى الطريق الصحيح، ودون ذلك يحصل ضياع في الجهاد والوقت، وفوضى في الاتجاه.
2. يبين التخطيط مسبقاً الإمكانيات المادية والبشرية المطلوب استخدامها، وبالتالي يمكن تأمين هذه الإمكانات في الوقت المناسب.
3. يحدد التخطيط مراحل العمل والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة مما يساعد في الوصول إلى الهدف المنشود.
4. يمكن التخطيط من التنبؤ بالمشكلات والمعوقات التي قد تعترض سير العمل، مما يدعو إلى الاستعداد لمواجهة هذه المشكلات قبل حدوثها.
5. يسهّل التخطيط عملية التقييم لأنه ليس من الممكن تقييم إنجاز الاجتماع إذا لم تكن الأهداف محددة مسبقاً بشكل واضح ودقيق، بحيث يكون بالإمكان مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعيار المحدد في خطة الاجتماع بغية إجراء التصحيحات اللازمة إذا كان ثمة انحراف عن أهداف خطة الاجتماع.
6. يعمل التخطيط على رفع كفاءة الاجتماع ويزيد من فعاليته لأنه يُبرز الهدف ويوجه الجهود نحو تحقيقه ما يزيد من احتمالات تحقيق الهدف بدرجة أكبر.
7. يقوم التخطيط بدور مهم عندما تكون الموارد المالية محدودة لأنه يمكّن من تطبيق مبدأ الأولوية ودراسة البدائل وتقييمها، ومن ثم اختيار الأهداف والبرامج بصورة نهائية.

## خامساً: تنظيم الاجتماعات

بعد أن يتم تحديد الموضوعات التي يجب تغطيتها، فإن الخطوة التالية هي تحديد الإمكانيات المطلوبة لهذه الأشياء، ونعني بها الإمكانيات البشرية (من أعضاء ورئيس وسكرتير).



### 1. الاختيار الرشيد لأعضاء الاجتماع:

إن الهدف من الاجتماع هو الذي يحدد عدد أعضائه سواء أكان هؤلاء الأعضاء من داخل المنظمة أم كانوا ممثلين لمنظمات عدة أو مجتمع أو مجتمعات.

وقد يحتاج الاجتماع إلى أن يضم في تكوينه رجالاً ونساء لهم قدرات وتخصصات معينة، وقد يحتاج إلى أن يضم أناساً باهتمامات معينة أو وجهات نظر مختلفة، فقد يضم ممثلين للعمال والإدارة، وقد يضم ممثلين للإنتاج، وهذا يعني أنه من الخير للاجتماع أن يضم الأفراد اللازمين للقيام بالوظيفة التي يجب أن تؤدى، فالاجتماع الذي يتكون لتبادل المعلومات كثيراً ما يكون أكبر حجماً من الاجتماع الذي يتكون لحل مشكلة أو للوصول إلى قرار.

والمسألة الجديرة بالاهتمام هي أنه كلما كبر حجم الاجتماع زادت مشكلات الاتصال الفكري بين الأعضاء زيادة كبيرة، وفي المقابل فإننا نجد أن أعضاء الاجتماع الصغير يعرف كل منهم الآخر ويفهم كل منهم زميله، مما يقيم جسوراً من الألفة بين أعضاء الاجتماع وتصبح مثل هذه الاجتماعات أحسن إنتاجاً.

ولكي يقوم الاجتماع بوظيفته بفعالية فإنه يجب أن يتعلم الأعضاء كيف يكون تحمل المسؤولية وقبولُها، وذلك لأن كثيراً من الناس يُدفعون إلى قبول مهام العضوية في اجتماع ما تحت شعار "ليس هناك من عمل، وحتى لو كان فهو لن يحتاج إلى شحذ الفكر وبذل الجهود".

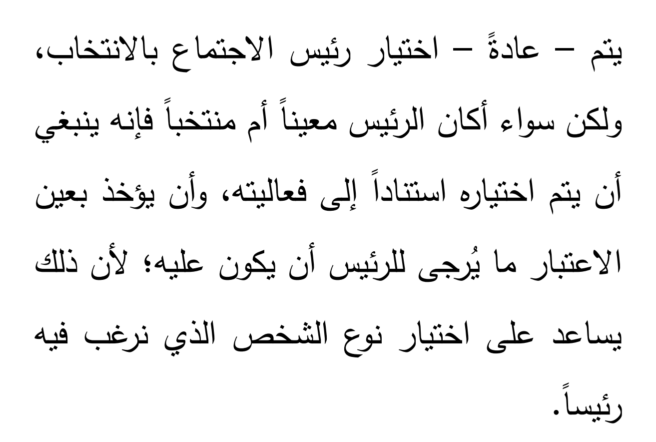
في حين أن مسؤوليات عضو الاجتماع تفرض عليه أن يمارس حقه في التعبير عن نفسه تعبيراً ديمقراطياً، وأن يشارك في القيام بالعمل الذي عُقد الاجتماع من أجله، وأن يقدم أفكاره وآراءه ومعتقداته المتعلقة بهذا العمل، وأن يختبرها بمقارنتها بأفكار وآراء ومعتقدات الأعضاء الآخرين.

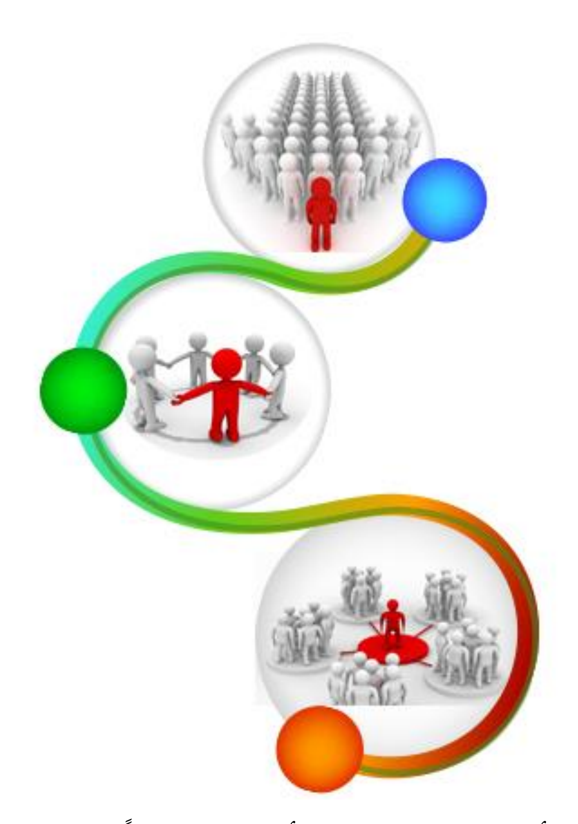
وينبغي على العضو ألا يحتكر وقت الاجتماع؛ لأن ذلك يحرم الأعضاء الآخرين من عرض آرائهم ووجهات نظرهم، وألا يفرض رأيه وفكره عليهم، وألا يتعصب لرأي أو فكر إذا ظهر خطؤه لأن هذا التعصب يعطل ويضيع وقت الأعضاء في مناقشات غير مثمرة ومتحيزة.

ومهما يكن من أمر فإن اختيار العضو يكون رشيداً بقدر ما يمكن الحصول على إجابات إيجابية للأسئلة التالية والمتعلقة بهذا العضو:

- هل يستطيع العضو التعبير عن نفسه بسهولة ووضوح؟
- هل لديه قدرة على التركيز الجيد؟
- هل العضو مستقبِل للأفكار ولديه القدرة على التعلم؟
- هل لديه بصيرة ونظرة شاملة تساعده على رؤية الحاضر في صيغة المستقبل؟
- هل هو متعاون وقادر على حضور الاجتماعات بانتظام؟

## 2. اختيار الرئيس الفعال:





يتم – عادةً – اختيار رئيس الاجتماع بالانتخاب، ولكن سواء أكان الرئيس معيناً أم منتخباً فإنه ينبغي أن يتم اختياره استناداً إلى فعاليته، وأن يؤخذ بعين الاعتبار ما يُرجى للرئيس أن يكون عليه؛ لأن ذلك يساعد على اختيار نوع الشخص الذي نرغب فيه رئيساً.

إن نقطة البدء هي أن يتم النظر بكل ما نرغب في أن يقوم به الرئيس ثم ننظر – بعد ذلك – في المؤهلات التي ينبغي مراعاتها عند اختياره.

يحتاج الرئيس إلى الصلة القوية بجماعته إذ يتحتم عليه أن يعرفهم ويفهمهم، وأن يكون عادلاً في إعطاء الفرصة المتساوية لجميع أعضاء الاجتماع لإبداء رأيهم وعرض أفكارهم، كما يجب أن يكون متفهماً للأسلوب التشاوري في القيادة.

ومن الناحية الفسيولوجية ينبغي أن يكون قادراً على الكلام بصوت مسموع للجميع، وأن يكون متمتعاً بالقدرة على اتخاذ قرارات سريعة، وأهم من هذا كله السمات النفسية من حساسية مرهفة بالناس، والاهتمام ليس لما ينطق به الأعضاء فحسب وإنما أيضاً لحقيقة مشاعرهم، كما ينبغي أن يتسم بالحكم الصائب والحماس والجدية والاتزان، واستقرار المزاج والذوق السليم، وحضور البديهة واللباقة، وعدم التحيز والطموح والمبادأة والذكاء.

ومن القواعد الشكلية التي ينبغي على الرئيس اتباعها، والتي تعمل على تدعيم ثقة الأعضاء فيه ما يلي:

1. البدء في جلسة الاجتماع في الموعد المحدد.
2. حفظ النظام في الجلسة في جميع الأحوال بحيث لا يُطرح إلا اقتراح واحد، ولا يتكلم إلا عضو واحد في الوقت نفسه، ومن الضروري والحالة هكذا منع التداخل في المناقشات والانصراف إلى مناقشات جانبية أو التحدث في موضوعات خارجة عن محور الاجتماع.

3. أن تتم الرئاسة بطريقة شخصية بحيث يشير إلى نفسه بقوله: الرئيس وليس (أنا أو نحن).
4. تلاوة كل اقتراح (أو تكليف السكرتير بتلاوته) بعد تأييد عرضه، ثم فتح باب المناقشة، وبعد انتهاء المناقشة تعاد تلاوة الاقتراح قبل إجراء التصويت.
5. التأكد من أن الموضوع المطروح للمناقشة أمام الاجتماع قد حظي بقدر كافٍ من التحليل قبل عرضه على الأعضاء للتصويت واتخاذ قرار بشأنه.
6. يُستحسن وقوف الرئيس في أثناء تلاوة الاقتراح، وعند طرحه الأسئلة، وعند إعلانه التصويت، وذلك في الاجتماعات الموسعة كالمؤتمرات التي تضم أعداداً كبيرة من الناس، ويُستحسن كذلك الالتجاء إلى التصويت في اقتراح معلق.
7. إعطاء الكلمة للعضو الذي يطلبها مع إعطاء أولوية للذين لم يتحدثوا من قبل، وللذين يعارضون الموضوع المطروح للمناقشة، وإذا ما أراد الرئيس أن يعلق على الاقتراح أو أن يغادر مقعده طلب من نائبه أو من أي عضو آخر أن يرأس الاجتماع في غيابه.

### 3. الاختيار الرشيد للسكرتير:

من المهم جداً تدعيم كيان وظيفة السكرتير (أمين السر)، فالجماعات تقوم بعملها بفعالية إذا كان لها سكرتير، ومن الضروري تحديد علاقته برئيس الاجتماع وبالأعضاء.
للسكرتير دور مهم يقوم به قبل الاجتماع وفي أثناء الاجتماع وبعده، وتزداد أهمية الدور الذي تقوم به سكرتارية الاجتماع في حالة الاجتماعات الموسعة التي يحضرها عدد كبير من الأعضاء، ويسودها قدر كبير من الشكليات والرسميات.

ومن المهام الرئيسية للسكرتير أن يخصص ملفاً خاصاً بالاجتماع يضع فيه كل الموضوعات والأوراق المحالة من رئيس الاجتماع أو من أي جهة أخرى كي يكون من السهل عليه تذكرها وإدراجُها في جدول الأعمال.

ويشترك السكرتير مع رئيس الاجتماع في إعداد جدول الأعمال الذي يتضمن بياناً عن مكان الاجتماع وتاريخه، وقائمة بالموضوعات التي ستكون مداراً للنقاش فيه، ويحسن أن ترتب هذه الموضوعات حسب أهميتها النسبية، فإذا ما تضمن جدول الأعمال مثلاً بند: "ما يستجد من أعمال" فيجب ألا تُدرج

موضوعات كثيرة تحته، إذ إن هذا البند يخصَّص لما هو ملح وعاجل من المسائل التي استجدت بعد الدعوة للاجتماع ورؤى ضرورة عرضها ومناقشتها.

ويقوم السكرتير بإعداد الدعوة للاجتماع بعد أن يستقر الرأي على: موعده ومكان انعقاده وأسماء الأشخاص الذين سترسل إليهم الدعوة لحضوره، وقد تُرفق الدعوة – التي ينبغي أن ترسل قبل موعد الاجتماع بوقت كافٍ – بصورة من جدول أعمال الاجتماع، كما ترسل مع الدعوة أي مستندات أو مذكرات أو تقارير لجان ذات صلة بالاجتماع ليطلع عليها العضو المشارك.

ومن مهام السكرتير عند بدء الاجتماع: حصر الحاضرين، وحصر الغائبين مع تلاوة اعتذاراتهم (إن وُجدت)، وتدوين أسماء الحاضرين وأسماء الغائبين – بعذر أو دون عذر في محضر الاجتماع – وأيضاً كتابة ملخص وافٍ لما يدور في الاجتماع من مناقشات وذلك في شكل خطوط عريضة، وكذلك تسجيل القرارات بدقة وعناية وتسجيل عدد الأصوات التي حصل عليها كل قرار، كما ينبغي عليه أن يدوّن النقاط التي تم الاتفاق عليها، والنقاط التي لم يتم الاتفاق عليها.

ويُعد السكرتير ذاكرة الاجتماع، فهو يساعد الرئيس على متابعة المناقشة ويقوم أيضاً بتوضيح إسهامات الأعضاء في المناقشة ووضعها في مكانها الملائم، وتذكير الجماعة بهذه الإسهامات عن طريق تلخيصها، وله الحق في أن يطلب توضيح الأفكار المثارة من جانب الأعضاء، كما أنه يستطيع أن يقوم بدور مهم في حث الأعضاء خارج الاجتماع على تقديم مقترحاتهم.

ومن مهام السكرتير بعد فض الاجتماع إعدادُ المحضر، وإرسالُ نسخ من هذا المحضر إلى من يعنيه الأمر، وقد يخرج المحضر على شكل تلخيص لما دار في الاجتماع من مناقشات من غير تسجيل هذه المناقشات بصورة مباشرة ودون ذكر موقف كل عضو تجاه كل مسألة من المسائل المطروحة، كما قد يخرج المحضر بصورة مباشرة أي بذكر موقف كل عضو تجاه كل مسألة من هذه المسائل، وقد يكتفي في المحضر بتدوين مكان الاجتماع وموعده والأعضاء الحاضرين وعناوين الموضوعات التي نوقشت في الاجتماع والقرارات التي أُتخذت بشأنها.

## 4. التوقيت المناسب للاجتماع:



إن التوقيت المناسب للاجتماع هو ذلك الذي يناسب أغلبية الأعضاء للحضور في الوقت المحدد.

وفيما يتعلق بفترة انعقاد الاجتماع ينبغي ألا تطول حتى لا يشعر الأعضاء خلالها بالتعب والملل والإرهاق، وعدم القدرة على المتابعة والمشاركة في المناقشة بحيث تكون النتيجة أن يُترك أمر المناقشة لعدد قليل منهم ممن لديهم القدرة على ذلك.

يُقصد بتوافر الإمكانيات المادية وجود المكان المناسب للاجتماع، وظروف وأحوال العمل الصحية ووسائل الاتصال الجيدة ونحو ذلك.

وتتضمن الترتيبات الجيدة للاجتماع ما يلي:



1- إعداد المكان قبل أن يبدأ الاجتماع بوقت كافٍ، وهذا يتطلب توافر معلومات كافية في وقت مبكر عن طبيعة الاجتماع ومن الذين سيحضرونه وكم عددهم، وما هي الموضوعات التي ستغطي الاجتماع وما هي طريقة العرض المقترحة.

2- اختبار أجهزة مكبرات الصوت واختبار الإضاءة.

3- معرفة ما يحتاج إليه المتحدث والعمل على توفيره.

4- العمل على أن تكون التهوية مناسبة والهواء متجدداً

5- وضع مقاعد كافية على جانبي المنصة، وإعداد دورق وأكواب للماء، كما يمكن إضافة باقة من الزهور إذا سمحت بذلك ميزانية الاجتماع.

6- وجود قائمة فحص لكل جلسة وكل حجرة مستخدمة في الاجتماعات قبل بدئها بحيث تتضمن هذه القائمة الأشياء التي يجب أن تكون موجودة ومتى تكون موجودة ومن هو المسؤول عن وجودها، وأن يعرف كل فرد في الاجتماع الشخص المسؤول عن الترتيبات المادية فيه.

## سادساً: قيادة الاجتماع

لما كان الفكر الإداري الحديث اتفق على أن المدير في مختلف مستويات الإدارة يحتاج إلى مزيج من المهارات الإنسانية والفنية والفكرية، فإن رئيس الاجتماع يحتاج كذلك إلى العديد من المهارات الإدارية، وبدايةً نستعرض بعض نماذج سلوكيات قادة أو رؤساء الاجتماعات فنجد:

1. من الرؤساء من يجد مسألة تعيينه أو انتخابه رئيساً للجنة أو الاجتماع فرصة لفرض رغباته على الأعضاء معتقداً أنه أُعطي الحق في ذلك أو فُوضت إليه السلطة ليفعل ذلك، وعلى الأعضاء الموافقة على ما يريد والترديد لما يقول، والثناء على ما يطرح.
2. من الرؤساء الكسول غير الواثق بنفسه الذي يرى في الاجتماع فرصة لتأكيد ذاته والحصول على تأييد أعضاء الاجتماع لتغطية كسله وخموله، وإذا لم يتحقق له شيء من هذا سارع في إلقاء أشد اللوم على الأعضاء مستغلاً مظاهر الخلاف في وجهات النظر بينهم ليسوغ فشله في الوصول إلى أي نتيجة أو أي قرار.
3. من الرؤساء من هو مؤمن باتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية، وهو بذلك يلجأ إلى أسلوب القيادة الديمقراطية، كما أنه مؤمن بأن أعلى التنظيمات كفاءة هي التي تحقق أكبر قدر من الإشباع للرغبات الإنسانية.
4. من الرؤساء من يشبه سلوكه سلوكَ قائد فريق الدفاع المدني الذي يكتفي برؤية عناصره يعملون يداً واحدة، ولو لم يحقق ذلك أي انجاز، وكأن رئاسته أشبه بعملية لا نهائية من إلقاء الحطب في النار دون أن يُطبخ على النار شيء.

5. من الرؤساء من هو القائد الذي يظهر في الأزمات الشديدة (مثل حريق أو حادثة مروعة) فيقود الآخرين الذين قد أنهكهم الخوف وشل عزيمتَهم الهلع إلى شاطئ الأمان، ومثل هذا النوع من القادة ثاقب في رؤيته لإمكانيات النجاة وقادر على أن يحرك الأعضاء في الاتجاه الذي يريد.
6. من الرؤساء من يبرع في استغلال قلق جماعته وعدم استقرارها فيقودها مقابل أن يتنازل كل واحد من الجماعة عن حريته ويمنحَه ولاءه وإخلاصه.
7. من الرؤساء من لا يدّعون سلطة ولا يمارسون قوة، ولكنهم يستحوذون على ولاء الناس لهم بشخصياتهم الفريدة وبالخير الكثير الذي يبشرون به إذا ما تبعوهم وأمّنوا على قولهم.

وهكذا نجد أن كل قائد يختلف عن غيره، فتعكس قيادته خياله الخاص ومهاراته وشجاعتَه وقدرته على الفهم والإحساس بمشاعر الآخرين.

وبعد هذه اللمحة السريعة عن بعض نماذج قادة أو رؤساء الاجتماعات نسارع إلى القول إن رئيس الاجتماع يحتاج إلى المهارات التالية:

**المهارة الإنسانية:** المتمثلة في قدرته على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، والحزم وتقبل المسؤولية والمبادرة واللباقة، وتحفيز الأعضاء في الاجتماع على الالتزام بالخطة، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والنتائج المنبثقة عنها، وتذليل الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.

**المهارة الفكرية:** المتمثلة في القدرة على التعامل مع الأفكار المطروحة في أثناء الاجتماع، والقدرة على الفهم والحكمة إضافة إلى صفاء الذهن وحسن التصرف في مواجهة الأمور.

## سابعاً: إدارة النقاش داخل الاجتماع

تجدر الإشارة في البداية إلى أن المناقشة ترفع من كفاءة أداء الاجتماع، وذلك لما تتيحه من مزايا للمتناقشين، فعضو الاجتماع يجد في المناقشة النصيحة النافعة، وحتى إذا لم يجد النصيحة فإن المناقشة تنشط تفكيره فيتوصل إلى الحل الذي يريده، كما أن الاشتراك في المناقشة يساعد على تبديد قلقه لأنه يرى الآخرين يعبرون عن مشكلاتهم، ويبحثون لها عن حلول، كذلك تساعد المناقشة في الحصول على الحقائق والمعلومات، وبالتالي فإنها تزيد من ثقة المتناقشين بأنفسهم عندما يسألهم الآخرون النصيحة ويستمعون إلى آرائهم.

ولكي تكون إدارة النقاش داخل الاجتماع ناجحة ينبغي على قائد الاجتماع تهيئة بيئة الاجتماع عن طريق:

1- التخلص من الشكليات المعيقة المتمثلة في الوقوف عند الكلام، أو التكلم لمرة واحدة.. إلخ.

2- تجنب الوعظ أو التدريس أو التهذيب، وذلك لأن إطلاق الرئيس لنفسه العنان للشعور بالعظمة والتسلط هو الحاجز الضخم الذي يقف دون إنجاح الاجتماع، ولذا فإن عليه محاربة الانسياق وراء هذا الشعور كي لا يسقط في حفرة محاذيره، وعلى رئيس الاجتماع أن يعلم أن الاستحواذ على المناقشة هو العلامة ذات الدلالة الواضحة على بداية الانسياق خلف هذا الشعور، وكذلك فإن هناك مصدراً واحداً للرضا عن النفس، وهو الرضا الناجم عن الإنجاز وتحقيق الهدف.

3- تجنب دفع الأعضاء إلى الاشتراك في المناقشة قبل أن يشعروا بالرغبة في ذلك.

4- الوعي الحقيقي من جانب الرئيس لمقولة مفادها أن الفهم الصحيح الذي يقصده المتكلم يتكون – فقط – عندما تنطبق انطباعات المستمع مع ما يقصده المتحدث.



وثمة مسألة ينبغي أن يدركها قائد الاجتماع، وهي أن الإنسان يكتسب مقومات شخصيته وأبعادَها من خلال تفاعله مع الجماعات المختلفة، ولكن هل هذا يعني انصهار خصائص الفرد وذوبانَه في الجماعة؟ بمعنى هل تنصهر شخصيته تحت ضغط الجماعة أم أنها تظل محتفظة بتلك الصفات الإنسانية الفردية؟

وفي الإجابة عن تلك الأسئلة لا بد من التذكير بأن الشخصية الإنسانية هي نتاج اجتماعي، وإذا تأثرت وتشكلت بفعل التفاعل الاجتماعي فإنها تحتفظ – أساساً – بصفاتها الإنسانية الفردية، التي ورثتها قبل التقاء الفرد بالجماعات.

ويشتمل كل اجتماع على علاقات متعددة بين أعضائه، وهذه العلاقات يكوّنها الأعضاء من خلال تفاعل بعضهم مع بعضهم الآخر في سعيهم إلى الاندماج في الاجتماع، ويتمثل هذا التفاعل الاجتماعي في تلقي العضو لتأثيرات أو محفزات من الأعضاء الآخرين، وفي الوقت نفسه يستجيب لهذه التأثيرات، وتكون استجابات العضو بمثابة تأثيرات أو محفزات للأفراد الآخرين، وهكذا تحدث سلسلة من التأثيرات المتبادلة بين أعضاء الاجتماع.

## أدوار أعضاء الاجتماعات:

أ. أدوار تتعلق بالمهمة المكلفة بها الجماعة.

ب. أدوار تساعد في المحافظة على كيان الجماعة وصيانتها.

### أ. أدوار تتعلق بالمهمة المكلفة بها الجماعة:

1- **المبادر:** وهنا يقوم العضو باقتراح أفكار جديدة في الاجتماع أو باقتراح طرق مغايرة لمعالجة المشكلات المطروحة في الاجتماع، وقد يأخذ الاجتماع شكل عرض هدف جماعي جديد، أو تحديد جديد للمشكلة، أو طريقة ما لتذليل صعوبة تعيق تقدم المجتمعين.

2- **الباحث عن المعلومات:** وهنا يطلب العضو توضيحاً للمقترحات المقدمة، كما يطلب المعلومات الصحيحة ذاتَ الصلة بالمشكلة موضع النقاش.

3- **المُدلي بالمعلومات:** يعرض العضو وفق هذا الدور المعلومات التي يثق بها تماماً، كأن يشير إلى ما تضمنه أحد التقارير من مسائل في مجال من المجالات.

4- **الباحث عن الآراء:** عضو الاجتماع هنا لا يبحث عن معلومات تتعلق بالمشكلة المطروحة للنقاش بل يبحث عن مقترحات وآراء.

5- **المدلي بالآراء:** وهنا يبين العضو اعتقاده – أو رأيه الخاص – فيما يطرح من مقترحات، ولا تستحوذ على اهتمامه المعلومات ذاتُ الصلة بالمقترحات المعروضة.

6- **الملخِّص:** يقتصر دور العضو الملخص في الاجتماع على تحديد ووصف الموقف من المشكلة المطروحة، وذلك بأن يجمع ويلخص أفكار الأعضاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم.

7- **المنسق:** وهنا يوضح العضو العلاقات بين مختلف الأفكار والمقترحات بهدف استخلاص الآراء المناسبة من إسهامات الأعضاء ووضعها في إطار متكامل.

8- **المعترِض:** يتخذ العضو وفق هذا الدور وجهة نظر مخالفة، فهو يكثر من الجدال في المقترحات المعروضة، ويعارض الآراء المطروحة والقرارات المتخذة وطريقة العمل المتبعة في الاجتماع.

9- **الموجه:** وهنا يقوم العضو بتذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع التي تم الاتفاق عليها، ويلفت الأنظار إليها إذا ما انحرفت المناقشة عن تلك الأهداف.

10- **الناقد الفاحص**: وهنا يقوم العضو بإخضاع إنجازات ومقترحات الأعضاء إلى معايير معينة، الأمر الذي يجعله يثير تساؤلات كثيرة حول إمكانية تطبيق تلك المقترحات.

11- **فني الإجراءات**: يقوم العضو وفق هذا الدور ببعض الأعمال الروتينية في الاجتماع مثل توزيع المطبوعات على المجتمعين أو تشغيل جهاز التسجيل أو نحو ذلك.

12- **المنشط**: وهنا يحث العضو المنشط زملاءه الأعضاء على الإنجاز واتخاذ القرارات.

13- **ذاكرة الاجتماع**: هنا يقوم العضو بتدوين المقترحات والقرارات ومحاور المناقشة.

### ب. أدوار تساعد في المحافظة على كيان الجماعة وصيانتها:

تهدف هذه الأدوار إلى تعزيز المواقف والاتجاهات المتصلة بالعمل الجماعي والتي تُعد ضرورية في المحافظة على كيان الجماعة، ومن هذه الأدوار:

1- **المشجع**: وهو الذي يمتدح إسهامات الآخرين ويُظهر موافقته عليها، ويكيل لهم المديح والثناء ويستخدم طرقاً مختلفة في التعبير عن فهمه وتقبله لوجهات النظر أو الآراء والمقترحات المختلفة.

2- **المنسق**: وهو الذي يعمل على تقريب وجهات النظر بين الأعضاء، كما يحاول تسوية الخلافات وإزالة التوتر فيما بينهم.

3- **الموفق**: وهو الذي يعرض حلاً وسطاً، فخير الأمور في نظره أوسطها، كما أنه يكبح جماح نفسه بغية المحافظة على تماسك الجماعة وتلاحمها.

4- **الحارس الأمين**: وهو الذي يشجع الأعضاء على طرح آرائهم، ويحاول ما في وسعه أن يجعل مسالك الاتصال مفتوحة أمامهم.

5- **الملاحظ**: وهو الذي يحتفظ بالسجلات الخاصة بمختلف أوجه عمليات الأعضاء وأنشطتهم ويمدهم بملاحظاته ومقترحاته.

6- 7: وهو الذي يراقب الأعضاء وهم يعملون دون أن يحرك ساكناً.

## إدارة وقت الاجتماع:



يُعد الوقت من الموارد الإدارية النادرة التي لا يمكن التحكم في كميتها، كما لا يمكن تعويضها، فالوقت لا يمكن ادخاره أو تخزينه أو شراؤه، ولا يمكن إعارته وليس في الإمكان صنعه، وكل ما يستطيع أن يفعله المرء هو تنظيمه واستغلاله فيما يعود عليه بالفائدة.

وتكمن أهمية إدارة وقت الاجتماع في أن معظم رؤساء الاجتماعات لا يتسع لهم الوقت المتاح لإنجاز كل ما يودون إنجازه من المهام الملقاة على عواتقهم، والرئيس الفعال هو الذي يدرك أهمية الوقت ويقوم بالتخطيط له بحيث يستطيع تحديد الأولويات وضبطَ مواعيد إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد.

ومن أهم الأشياء التي يحتاج إليها الرئيس كي يدير وقت الاجتماع هي:

1- وجود أهداف محددة وواضحة ومعلنة.

2- نظام اتصال فعال ومعلومات دقيقة عن المشكلات المطروحة للبحث.



3- أعضاء فعالون.

4- نظام سكرتاريا فعال.

5- قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة.

6- قيادة ديمقراطية.

7- عادات عمل إيجابية.

8- مواعيد محددة لإتمام العمل.

9- روح عمل جماعي.

10- ظروف وأحوال عمل مناسبة.

11- التفهم الواعي لأهداف الاجتماع وأهداف الأعضاء على حد سواء.

## اتخاذ القرارات في الاجتماع:

تبدأ الطريقة العملية في اتخاذ القرارات بملاحظة ظاهرة معينة، ثم تكوين فكرة مبدئية عن الطريقة التي يمكن بها تفسير الملاحظة، وتسمى هذه الفكرة المبدئية بالفروض، ويلي ذلك اختبار هذه الفروض عن طريق جمع بيانات من الواقع العملي أو عن طريق الاختبارات المعملية أو بالتحليل المنطقي أو الرياضي أو بمحاكاة الواقع العملي، ومن واقع ما يتم الوصول إليه من استنتاجات يمكن إثبات صحة الفروض المبدئية أو خطئها، وهذا يعني أن المنهج العلمي في التفكير يمر بأربع خطوات رئيسية هي الملاحظة ووضع الفروض والتجربة والاستنتاج.

ولما كان القرار – وفق الأسلوب العلمي – يمر بمراحل فإنه ينبغي ألا يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد الانتهاء تماماً من المرحلة السابقة، ونتساءل الآن: هل هذا النموذج العلمي هو ما يحدث عملياً في الاجتماعات؟

إن أعضاء الاجتماع غالباً ما نجدهم يتخبطون في انتقالهم من مرحلة إلى أخرى، فقد يبدأ العضو بمعلومات ليست لها علاقة بالمشكلة، ثم ينتقل إلى تقييم البدائل وهكذا.

ومن هنا فإن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على القدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضع القرار، وهذا معناه الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة.

والقرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه في ضوء نظرة شاملة، وليس في ظل نظرة مختصرة، وهذا يتطلب الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها ذلك القرار.

ومن بين أساليب اتخاذ القرارات ما يتميز بالدراسة الدقيقة للمشكلة والمناقشة الهادئة لوجهات النظر المختلفة وللبدائل المطروحة، ومنها ما يقوم على ضرورة إقناع الأعضاء بالقرار، ويُعد الأسلوب الأول أكثر فعالية وإن كان يستغرق وقتاً أطول؛ لأنه يفرض التعرف على وجهات النظر المختلفة وعلى التفسيرات المختلفة للمشكلة وبدائلها.

والسؤال الذي يُطرح في هذا السياق هو: هل القرار الفعال هو ذلك الذي يُتخذ وفق الأسلوب الديمقراطي الذي يُعَد التصويب الابن البار له، والذي كان ومازال من أكثر أساليب اتخاذ القرارات شيوعاً في

الاجتماعات وأكثرها إثارة للجدل أم أن القرار الفعال في الاجتماعات هو الذي يُتخذ بعد اتفاق وجهات النظر المختلفة والمتعارضة أم أنه شيء آخر غير هذا وذاك؟

النسبة العادية المطلوبة في التصويت لإقرار اقتراح رئيسي هي أغلبية الأصوات المعطاة ممن لهم الحق القانوني في التصويت، ولا يعني هذا أغلبية الذين يكونون حاضرين فعلاً بل أغلبية مجموع الأصوات المعطاة.

والقرار الفعال في الاجتماع ليس الذي يُتخذ بناءً على عدد الأصوات بل هو الذي يُبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة، وهو الذي يُتخذ بعد تحديد أعضاء الاجتماع للمشكلة وفهمهم لها، وتقديرهم لوجهات النظر المختلفة التي تطرح بدائل مختلفة والتي من شأنها أن تساعد على التوصل إلى البديل الأمثل الذي يحقق الهدف، وهو الذي تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت في تكوين نفسه حينما يشترك المجتمعون كلهم اشتراكاً حقيقياً في صناعته.

ومن أهم الأسباب التي يعود إليها الإخفاق في التوصل إلى قرار في أثناء الاجتماعات هي:

- الخوف من نتائج القرار الناتج عن الاجتماع والتي يمكن أن يكون لها الأثر السلبي على بعض الأفراد في الاجتماع من ذوي السلطة والنفوذ.
- طبيعة القرار نفسه إذ يتطلب القرار عادة (أي قرار) القيامَ بعمل ما أو إحداثَ تغييرات معينة، غير أن طبيعة هذا العمل أو هذه التغييرات قد لا تكون مفهومة فهماً صحيحاً الأمر الذي قد يجعل الأعضاء في الاجتماع غير قادرين على تحمل ما يتمخض عن القرار من مسؤوليات.
- عدم وجود الجو الذي يساعد الأعضاء على أن يعملوا معاً بطريقة منتجة، ومن ذلك تعدد الولاءات وتعارضُها وظهور التشاحن والخلافات الشخصية التي تلهب المشاعر بين الأعضاء، وتجعل من الاجتماع بيئة متوترة غيرَ مريحة.
- انشغال الأعضاء بما ينبغي أن تكون عليه طبيعة الفعل أكثر من انشغالهم بالانتقال إلى مجال الفعل، وشبيه بذلك من ينشغل – وبيته يحترق – بتقرير ما إذا كان ينبغي عليه أن يخرج من الباب الأمامي أو من الباب الخلفي بدلاً من الانشغال في الهروب إلى خارجه.

- عدم إلمام الأعضاء بأساليب جمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي تمكّنهم من التصرف بحكمة عند صنع القرار، الأمر الذي يفتح المجال لظهور الاجتهادات والآراء الشخصية المتعارضة مع كل عضو، ويؤدي الصدام بين هذه الاجتهادات والآراء إلى استناد كل عضو إلى أوهام ليست من الحقيقة في شيء من أجل دعم مركزه، وسرعان ما يجد الأعضاء أنفسهم في موقف لا يسنده إلا تحليل مبتور يقف على أرضية هشة من المنطق ويرتكز على معلومات مزيفة كاذبة.

## الاتصال في الاجتماعات:



تبرز أهمية الاتصالات في الاجتماعات من كونها أداة فعالة للتأثير في سلوك المجتمعين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين الرئيس والأعضاء يرفع من الروح المعنوية لدى الآخرين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالاندماج، كما أنه يعرّف الرئيس بحاجات الأعضاء وأهدافهم وردود الفعل لديهم.

وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة الرئيس على تنمية الفهم بينه وبين أعضاء الاجتماع حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال إصغاء الرئيس إلى الأعضاء لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد أن يقوله العضو، كما يعطي العضو الفرصة للتعبير عما يدور في نفسه، وكذلك فإن إصغاء الرئيس للآخرين يضمن فعالية القرارات المتخذة.

وتتباين الحواجز والمعوقات التي قد تعترض عملية الاتصال بين الرئيس والأعضاء وتؤثر في فعاليتها بين عوائق تنظيمية وأخرى نفسية:

1. **العوائق التنظيمية**: فتعود – في الغالب – إلى أسباب نابعة من طبيعة الاجتماع وإلى كبر حجم الاجتماع، وبخاصة في ظل انعدام فرصة تعارف المجتمعين، وإلى كثرة الضوضاء، وضيق المكان وسوء التهوية، وإلى التعطيلات التي قد تحدث للجلسة بسبب دخول وخروج أشخاص في أثناء

انعقادها، ويضاف إلى ذلك العلاقات غير السليمة والمشوهة بين الرئيس والأعضاء، وعدم تجانس الأفراد من حيث المستوى الثقافي والوظيفي ومستوى الخبرة ونقص المعلومات الضرورية لأعمال الجلسات، مثل المذكرات التي تتضمن أرقاماً أو حقائق أو وقائع تاريخية تهم المجتمعين معرفتُها، ومحاضر الجلسات السابقة التي تذكّر المجتمعين بالموضوع وتريحهم من الاعتماد على الذاكرة.

2. **المعوقات النفسية:** من أهمها عدم اهتمام الأعضاء بالموضوع المطروح، وتسلُّط رئيس الاجتماع المتمثل في عدم السماح للأعضاء بالنقاش الشامل للموضوع، وعدم إتاحة الفرصة لهم للحديث وضعف قدرته على ضبط الجلسة وتنظيم المناقشات، ويظهر ذلك كله في انصراف انتباه الحاضرين عن موضوع النقاش، وطغيان المناقشات الثنائية بين الأعضاء، والانتقال في المناقشة من نقطة معينة إلى أخرى قبل الانتهاء من الأولى.

## خلاصة

تتكون الاجتماعات بمختلف صورها وأشكالها من عدد من الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر وقد يصل إلى المئات، كما هو الحال في المؤتمرات، ويرتبطون جميعاً فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة ويجتمعون معاً لمناقشة موضوع مشترك من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول هذا.

يمكن تصنيف الاجتماعات وفق أسس ومعايير الانتظام والدورية ودرجة التمسك بالشكليات والشمول والحجم، ومن أهمها: الاجتماع النظامي – الاجتماع المؤجل – الاجتماع الخاص – الاجتماع الرسمي – الاجتماع غير الرسمي.

إن الأهداف التي تتحدد في مرحلة التخطيط هي التي تبين عدد ونوعية الأعضاء اللازمين لإنجازها، وبالتالي تؤثر في هيكل الاجتماع وسياسة اختيار أعضائه.

والمحدد الأهم لتحسين العمل في الاجتماع هو أن تكون أهدافه واضحة ودقيقة، وأن تكون معروفة للجميع وأن تتاح الفرصة لكل عضو للإسهام فيها، وبعد ذلك ينبغي أن تعد خطة مرنة لبلوغ هذه الأهداف التي قررتها الجماعة، وأن يتم تقييم حركة الجماعة نحو أهدافها من وقت إلى آخر، ويمكن للأهداف أن تنتقل من اجتماع إلى آخر في شكل موضوعات جدول الأعمال على أن يخضع هذا الجدول إلى التغيير في الاجتماع التالي إذا ما دعت الحاجة إلى مناقشة موضوعات مهمة وطارئة.

لما كان الفكر الإداري الحديث اتفق على أن المدير في مختلف مستويات الإدارة يحتاج إلى مزيج من المهارات الإنسانية والفنية والفكرية فإن رئيس الاجتماع يحتاج كذلك إلى العديد من المهارات الإدارية لعل أهمها الاستحواذُ على ولاء المجتمعين لشخصية القائد الفريدة، وبالخير الكثير الذي يبشر به إذا ما تبعوه وأمّنوا على قوله.

تكمن أهمية إدارة وقت الاجتماع في أن معظم رؤساء الاجتماعات لا يتسع لهم الوقت المتاح لإنجاز كل ما يودون إنجازه من المهام الملقاة على عواتقهم، والرئيس الفعال هو الذي يدرك أهمية الوقت، ويقوم بالتخطيط له بحيث يستطيع تحديد الأولويات وضبطَ مواعيد إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوبة في الوقت المحدد.

## المراجع


1. راندول شولر، "إدارة التوتر تعني إدارة الوقت"، ترجمة صلاح الصفدي، المجلة العربية للإدارة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، 1980.
2. سيد محمود الهواري، المدير الفعال، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996.
3. جمعية تعليم الكبار الأمريكية، كيف تدير المناقشة، ترجمة د.سيد عبد الحميد مرسي، القاهرة: مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، سلسلة العلاقات الإنسانية، 2005.
4. زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية القاهرة، مكتبة عين شمس، 1996.
5. جان ميرونوف، دينامية الجماعات، ترجمة فريد أنطونيوس، بيروت: منشورات عويدات، 1990.
6. فريد راغب النجار، نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري وتحسين الأداء، الكويت، وكالة المطبوعات، 2008.
7. علي محمد عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1978.
8. ريتشارد بكهارد، كيفية التخطيط للمؤتمرات وإدارتها، ترجمة بهجت عبد الفتاح، القاهرة، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، سلسة العلاقات، 1995.
9. لورانس ك. فرانك، نحو قادة عصريين، ترجمة د.يوسف الشيخ، القاهرة، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، سلسلة العلاقات الإنسانية، 1995.

## تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة:

1. من القواعد الشكلية التي ينبغي على الرئيس اتباعها في إدارة الاجتماع:
   A. الجلوس في رأس الطاولة.
   B. البدء في جلسة الاجتماع في الموعد المحدد.
   C. تسجيل أسماء الحضور.
   D. قراءة محضر الجلسة.

**الإجابة الصحيحة:** B البدء في جلسة الاجتماع في الموعد المحدد

2. يحتاج رئيس الاجتماع إلى المهارات التالية:
   A. مهارة التفاوض.
   B. المهارة الإنسانية.
   C. مهارة استخدام الحاسب الشخصي.
   D. مهارة الاتصال اللفظي.

**الإجابة الصحيحة:** B المهارة الإنسانية

3. من المعوقات تعترض عملية الاتصال بين الرئيس والأعضاء داخل الاجتماع:
   A. العوائق التنظيمية.
   B. العوائق المادية.
   C. العوائق التقنية.
   D. العوائق الفكرية.

**الإجابة الصحيحة:** **A** العوائق التنظيمية.

# الوحدة التعليمية الرابعة

# مهارات إدارة المؤتمرات (الجزء الأول)

## الأهداف التعليمية:

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

### يعرف مفهوم المؤتمرات وأهميتها.

1. يحدد مهارة التخطيط لعقد المؤتمرات.
2. يحدد أهداف المؤتمرات وموضوعاتها.
3. يبين منهج النظم في تخطيط المؤتمرات.
4. يحدد مهارة الاهتمام بالتفاصيل الخاصة بالمؤتمر.
5. يحدد كيفية اختيار موقع عقد المؤتمرات.
6. يشرح الترويج لعقد المؤتمرات.

## أولاً: مفهوم المؤتمرات وأهميتها

### مفهوم المؤتمرات:



**إن عقد أي مؤتمر في حقيقته هو اجتماع بين شخصين أو أكثر للوصول إلى هدف مشترك واحد أو أهداف عدة، وليس من الضروري أن يحضره عشرات أو مئات من الناس، فاجتماع شخص بآخر لدراسة أمر ما يُعد مؤتمراً بطريقة أو بأخرى.**

**ويمكن تعريف المؤتمر بأنه اجتماع اثنين أو أكثر تشدهم مجالات اهتمام وأهداف مشتركة متفق أو مختلف عليها، وذلك في سبيل تحقيق هدف مشترك محدد.**

**والمؤتمرات قديمة قدم الإنسان نفسه بغض النظر عن اختلاف أشكالها ووسائلها، ويجب التأكيد على أن وسيلة الاجتماع هي اللغة، وبالتالي فالمؤتمرات بدأت بأخذ شكلها الحالي بعد أن بدأ الإنسان في استخدام لغة الكلام واختراعه الحروف واستعمال اللغات محادثة وكتابة.**

إن هدف المؤتمر هو البحث في أمر متفق عليه أو يُراد تطويره للأفضل أو في أمر مختلف عليه وهناك رغبة مشتركة لتقريب وجهات النظر حوله أو الوصول إلى أدنى اتفاق بشأنه، وفي جميع الأحوال تُبحث الأمور والقضايا بحيث يصل المشاركون إلى قناعات وتفاهم مشترك تظهر على شكل قرارات أو توصيات يلتزم بها الجميع.

والمؤتمرات أنواع منها: المؤتمرات الدينية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحقوقية والعلمية والزراعية والإدارية وما إلى ذلك من مجالات.

**وللمؤتمرات مستويات عدة، فمنها المحلية والإقليمية والدولية، وتعالج جميع هذه المؤتمرات مواضيع مختلفة تهم الإنسان كفرد أو كمجموعة في هذا البلد أو ذاك أو في العالم الأوسع، وقد تتناول هذه المؤتمرات بالبحث قضايا غاية في الخطورة والتعقيد كحرب النجوم والحد من الأسلحة النووية ومعالجة مشكلات الحرب وبؤرها المشتعلة في العالم، وقضايا فرعية أخرى متشعبة أقل أهمية وهكذا.**

## أهمية المؤتمرات:



إن تعاظم موضوعات البحث وازدياد عددها وتخصصاتها في ضوء هذه الموضوعات يؤكد ضرورة عقد المؤتمرات، ومن هنا تأتي أهمية هذه المؤتمرات وأهمية إدارتها بشكل جيد يتميز بالكفاءة والبحث عن أصول المشكلات القائمة لدراستها وسبر أغوارها، ومن ثم وضع الحلول الناجعة لها في إطار الإدراك الواعي لجزئيات القضايا وتفاصيلها وفي ضوء المعرفة الدقيقة لطبيعة الأفراد والجماعات وقدراتهم وطاقتهم، وإمكانية التوفيق بين كل هذه العناصر في سبيل إنجاح هذه المؤتمرات والعمل على تحقيق أهدافها.

وتُعد إدارة المؤتمرات إحدى الحلقات المتصلة ضمن سلسلة طويلة شاملة ومتكاملة من الأنشطة والإجراءات، تبدأ بالتخطيط الأولي للمؤتمر ومناقشة الأهداف وتحديد الاحتياجات وتأليف اللجان وتنظيم القوى البشرية المؤهلة علمياً وعملياً مروراً بعمليات تقصي الحقائق والمعلومات وتقييمها وفرز المعلومات اللازمة لواضعي الخطط، وكذلك تطوير البرامج وعرض أشكال الاجتماعات اللقاءات ووسائل مناقشة المواد المقترحة والإمكانيات البشرية والمادية المتوافرة لأغراض التنفيذ، وانتهاءً بالوصول إلى النتائج المرجوة للمؤتمر.

## ثانياً: التخطيط لعقد المؤتمرات

### 1. تحديد أهداف المؤتمرات وموضوعاتها:

لكي ينجح المؤتمر لا بد من تحديد الأهداف العامة وأهداف كل نشاط فرعي من أنشطته حتى يتسنى الوصول إلى تحديد أهدافه الرئيسة، ثم إن القيام بهذه العملية يساعد في وضع المعايير التي تساعد على تبيان نجاح المؤتمر والتي يتم بموجبها تقييم فعالياته باعتبارها تغذية راجعة تكمل الطريقة العلمية في إدارة المؤتمر.

**يتم تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للمؤتمر من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن طبيعة المؤتمر ومدته ومكان انعقاده، ومن ثم يُطرح السؤال المهم: لماذا يُعقد المؤتمر؟ يمكن الإجابة عن هذا السؤال في أن أي مؤتمر يمكن أن يهدف إلى الآتي:**

- نقل المعرفة والأساليب والتقنيات (مواضيع متخصصة وتدريب).
- تبادل الخبرات والأفكار (سواء أكانت علمية أم تجارية أم سياسية).
- جمع مصادر الإنتاج (الوحدات الإنتاجية والتسويقية).
- الترويج لأفكار ومعتقدات (إقناع جمهور واسع من الناس أو مجموعة صغيرة من الأفراد بعقيدة سياسية أو دينية أو اجتماعية أو فكرية).
- التفاعل الاجتماعي والاتصال بين المشاركين (الاطلاع على عادات وتقاليد وأفكار جديدة).
- الترويج السياحي.

هذا وعند النظر في تحديد أهداف ومواضيع البحث يجب الأخذ بعين الاعتبار حاجة المشاركين من النواحي التالية:

- التعريف وتحديد أهداف ونتائج جلسات الاجتماعات.
- معرفة رغبات وتطلعات المشاركين في الجلسات والمواضيع.
- التزويد بالمعرفة والخبرات من خلال المشاركة في الجلسات.
- تقييم مواضيع الجلسات المختلفة من قبل المشارك.

وإذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار حاجات المشاركين هذه يمكن النظر فيما بعد في أهداف الجهة المنظمة لمؤتمر والفوائد المباشرة وغير المباشرة لعقده.

إن هذه العملية تساعد إلى حد كبير في تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للمؤتمر، ومن ثم يتم اعتماد المواضيع الرئيسية والفرعية له لتتماشى مع الأهداف الموضوعة.

## 2. منهج النظم في تخطيط المؤتمرات:

تُعد عملية التخطيط من أهم النشاطات التي تسبق التنفيذ الفعلي للمؤتمرات، ومما لا شك فيه أن إنجاح المؤتمر يعتمد إلى حد كبير على سلامة التخطيط ودقته، ومن المفضل اعتماد منهج "نظرية النظم" في عملية التخطيط هذه لأنها تتبع المنهج العلمي في تخطيط وبرمجة جميع الخطوات اللازمة في إدارة المؤتمرات، فإذا ما اعتبرنا إدارة المؤتمرات نظاماً فإن المؤتمر يتكون من العناصر التالية:

أ. **مدخلات المؤتمر:** وتشتمل على المدخلات البشرية: وتتمثل في الجهاز الفني الإداري المسؤول عن إدارة المؤتمر، والمدخلات غير البشرية: وتتمثل في الأموال التي يتم رصدها وإنفاقها على كل أوجه التحضير والإعداد، وكذلك المعدات والآلات والأجهزة والمواد والقاعات وجميع المستلزمات الأخرى.

ب. **العمليات:** تشتمل على تحليل الاحتياجات، وتقييم البدائل ووضع الاستراتيجية والخطط، واعتماد التنظيم المناسب، وتحضير جداول التخطيط والتنفيذ الفعلي والتقييم المستمر وتصحيح المسار.

ج. **المخرجات:** وتشتمل على التسجيل في المؤتمر وفي البرامج العملية والاجتماعية، والإعلام والدعاية، والمعارض، والمالية والمتابعة.

د. **التغذية الراجعة:** وهي المعلومات التصحيحية التي قد ترد من المخرجات أو المدخلات أو العمليات، وتقوم بعملية المراقبة لمختلف أوجه إدارة المؤتمرات وتقويم آثارها لمعرفة مدى الفعالية في تحقيق الأهداف المنشودة.

وتشمل عملية التخطيط جمع المعلومات الوافية وتحليلَها، والخروجَ منها بمؤشرات توجه عملية التخطيط، ومن المعلومات المهمة التي يجب جمعها وتحليلها: عدد المشاركين والأشخاص المرافقين المتوقع حضورهم وتوزيعهم حسب عوامل مختلفة كالآتي:

- المشاركون (الأعضاء).
- المشاركون (غير الأعضاء).
- المشاركون الفنيون (المعارض).
- رجال الإعلام والصحافة.
- الطلاب (المتخرجون الجدد أو الطلاب المقيمون).
- المتحدثون الرئيسيون أو الشخصيات المهمة التي يمكن دعوتها.

الأشخاص المرافقون للأعضاء.

عند تحليل هذه المعلومات عن المشاركين والمرافقين يمكن تقدير عدد وماهية المتوقع حضورهم للمؤتمر، وبالتالي يمكن متابعة خطوات العمل، والنظر في موعد انعقاد المؤتمر ومدته.

وأما بالنسبة لمدة انعقاد المؤتمر فيمكن أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

- عدد أيام المؤتمر.
- هيكلية وتنظيم الاجتماعات في المؤتمر.
- قاعات المعارض المستخدمة.

### 3. الاهتمام بالتفاصيل الخاصة بالمؤتمر:

أ. يجب النظر في موضوع اللغة أو اللغات المستخدمة في المؤتمر، وإمكانية تأمين الترجمة الفورية والمكتوبة، ولا بد هنا من أن نأخذ بعين الاعتبار العوامل المادية والسياسية والاجتماعية في عملية اختيار عدد اللغات المستخدمة ونوعها، أما بالنسبة إلى الوثائق المكتوبة ولغة الاجتماعات فبالإمكان اعتماد الحد الأقصى لطباعة كل المواد بلغة واحدة أو طباعة كل المواد بخمس لغات، ويمكن اعتماد حل وسط للوثائق المطبوعة بلغة واحدة هي الإنجليزية كلغة عالمية مع توفير الترجمة الفورية بلغتين أو ثلاث.

ب. يجب النظر في موضوع المعارض لأنها تزيد من قيمة المؤتمر بالرغم من تكلفتها العالية، وهي تُقسم إلى معارض علمية تُنظم في مجال المؤتمر أو معارض فنية أو تجارية، وهذه المعارض تعطي مردوداً مادياً بنسبة 30% من تكلفة المؤتمر، وقد تشتمل على: معارض الكتب – المعارض التاريخية – معارض الصور – معارض الأشغال اليدوية.

ج. يجب الاهتمام بموضوع الوثائق المطبوعة للمؤتمر، وهي تشتمل على وثائق تنظيمية مثل: شعار المؤتمر، والقرطاسية والملفات، والإعلان الأول، والبرنامج التمهيدي، ونماذج التسجيل والإقامة، والبرنامج النهائي، والملصقات، والشارات، والبطاقات، وقائمة الطعام، ووثائق علمية مثل: ملخص بالأوراق العلمية ومحاضر الاجتماعات والجلسات والتقارير والنشرة اليومية والنشرة الإعلامية للمؤتمر، وكذلك المعدات المطلوبة للمؤتمر مثل: معدات الترجمة الفورية وآلات العرض (الأفلام والشرائح) وآلات التسجيل والدائرة التلفزيونية المغلقة.

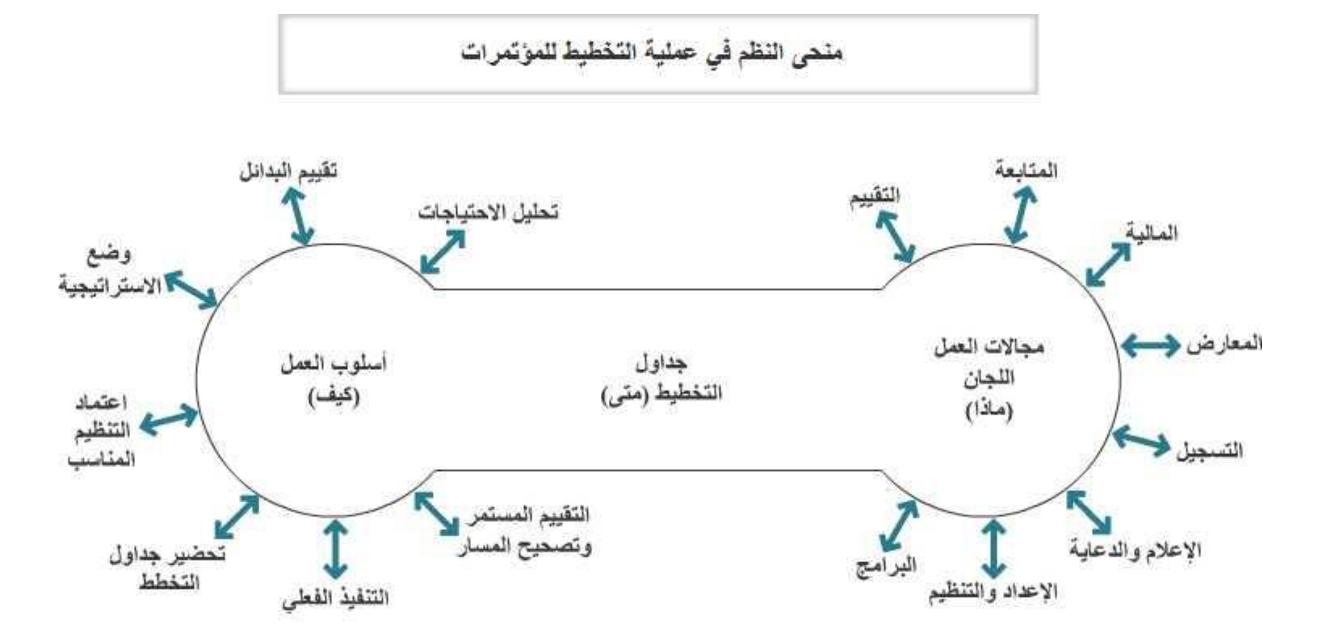
د. يجب النظر في البرنامج العلمي للمؤتمر وتحديد مواضيع الجلسات وتوزيعها على أيام المؤتمر، وتقدير مدى الحاجة إلى المتحدثين الرئيسيين، وإلى رؤساء ومقرري الجلسات والاجتماعات، وإلى الأوراق العلمية ليتم الإعداد لها على أفضل وجه ممكن.

هـ. يجب الاهتمام بالنشاطات الاجتماعية وبرنامج المرافقين، فيجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- لقاء التعارف غير الرسمي.
- الرحلات السياحية لمدة يوم أو أكثر أو بعد انتهاء المؤتمر.
- المستفيدون من الرحلات.

- الأمسيات الثقافية.
- دعوات الغداء والعشاء الرسمية.
- الأمسيات الحرة بهدف التسوق والراحة.
- غداء أو عشاء العمل.

بعد عملية جمع وتحليل المعلومات المطلوبة بالنسبة لجميع أنشطة وفعاليات المؤتمر يتم اتباع منحى النظم في عملية التخطيط للمؤتمرات كما هو موضح في الرسم التالي:




إن طرح بعض التساؤلات والافتراضات أمر في غاية الأهمية في عملية التخطيط لعقد المؤتمرات، ومن التساؤلات المهمة كما هو موضح في الرسم أعلاه التالي:

- ماذا يراد عمله (مجالات العمل)؟.
- كيف يتم عمل ذلك (أسلوب العمل)؟.
- متى يتم عمل ذلك (الإطار الزمني)؟.

ويمكن للمخطط محاولة الإجابة عن هذه التساؤلات من خلال جمع المعلومات وتحليلها على النحو التالي:

- البرامج العلمية والاجتماعية.
- الأعداد والتنظيم (تشتمل على القوى البشرية).
- الإعلام والترويج.
- التسجيل للمؤتمر.
- المعارض.
- النواحي المالية.
- المتابعة والتقييم المستمران.

ويتوجب على إدارة العلاقات العامة عند تنظيم المؤتمر وإدارته الاهتمامُ بكل مجال من المجالات المذكورة أعلاه واتباع الخطوات العملية والعلمية حسب التدرج التالي:

1. **تحليل وتحديد الاحتياجات:** القيام بعملية تحليل دقيقة لكل مجال من مجالات العمل بهدف تحديد الاحتياجات سواء أكانت بالنسبة للقوى البشرية أم لقاعات الاجتماعات والمواد ووسائل النقل والاعتمادات المالية الضرورية.
2. **تقييم البدائل وتبني البديل المناسب:** دراسة البدائل المختلفة وتقييمها بهدف الاطلاع على إيجابيات وسلبيات كل بديل، ومن ثم اختيار البديل المناسب بالنسبة إلى المجالات المذكورة سابقاً.
3. **وضع الاستراتيجية ورسم الخطط والبرامج:** وضع الخطوط العريضة لاستراتيجية العمل ورسم الخطط والبرامج المحددة المطلوبة في كل المجالات المذكورة سابقاً.
4. **اعتماد التنظيم المناسب:** يتبع ذلك تصور متكامل لتنظيم المؤتمر يشتمل على تنظيم القوى البشرية المسؤولة عن إدارة وتسيير المؤتمر واللجان العلمية وجلسات العمل، إضافة إلى تأمين جميع الاحتياجات من الآلات والمعدات والمواد ووسائل النقل وقاعات الاجتماعات.

5. **تحضير الجداول الزمنية حسب الخطط الموضوعة:** تحضير الجداول الزمنية لكل فعاليات المؤتمر بشكل مفصل بحيث يوضح النشاط المعين والجهة المسؤولة عن تنفيذه والفترة الزمنية المطلوبة للتنفيذ بالأشهر والأسابيع، وذلك اعتماداً على الخطط الرئيسية واستراتيجية العمل.
6. **التنفيذ الفعلي في الموقع:** وضع المخطط بالنسبة إلى المهام المطلوبة عند التنفيذ الفعلي للمؤتمر حيث يتم تصور الأنشطة والفعاليات المطلوبة خلال انعقاد المؤتمر في الواقع، ويمكن تعديل هذه الخطط في أثناء عملية التنفيذ الفعلي للمؤتمر حسب طبيعة الظروف المحيطة والمؤثرة في التنفيذ.
7. **التقييم المستمر وتصحيح المسار:** وتشمل عملية التقييم المستمر لكل الخطط الموضوعة في المراحل المختلفة للإعداد بهدف ضمان السير في الاتجاه الصحيح وتصحيح مسار التخطيط عند الضرورة، يضاف إلى ذلك التغذية الراجعة التي يتم الاستفادة منها في أثناء عملية التقييم والتي تسهم إلى حد كبير في التخطيط السليم.

ويتم التفاعل بين الخطوات السبع المبينة أعلاه ومجالات العمل المختلفة لضمان المخرجات المطلوبة بالنسبة إلى تخطيط فعاليات المؤتمر.

## 4. اختيار موقع عقد المؤتمرات:

يجب أن يتم اختيار الموقع المناسب لعقد المؤتمرات بطريقة علمية ومدروسة، وينطوي هذا الاختيار على جمع معلومات منهجية دقيقة تُستخدم فيما بعد لاختيار الموقع الأنسب للمؤتمر، ويؤخذ بعين الاعتبار الميزانية المعتمدة لذلك.

**ما يجب القيام به لدى البدء في اختيار الموقع:**

لدى البدء في عملية اختيار الموقع يجب الأخذ بعين الاعتبار نوعية المشاركين وظروفهم، كذلك يجب التدرج في طرح الأسئلة التالية ومحاولة تحليلها والإجابة عنها:

- أين موقع معظم المشاركين؟ وهل من الأفضل اختيار مواقع عدة تُعقد فيها الاجتماعات؟
- هل يوجد تفضيل لدى المشاركين لوسائل الترفيه الاستجمام والرياضة أم الترفيه الليلي ومشاهدة الطبيعية؟ وهل يفضل المشاركون موقعاً في المدينة أومنتجعاً أومركزاً للمؤتمرات؟
- هل ينظر المشاركون إلى الاجتماع كنقطة انطلاق لرحلات تسبق المؤتمر أو تعقبه؟ وهل سيحضرون معهم عائلاتهم؟
- ما هي وسائل الإقامة والراحة التي يستطيع المشاركون تحمل نفقاتها؟ وهل يفضلونها فاخرة أومتواضعة؟
- هل يفضلون مواقع تحتوي على كل المرافق ولا يضيعون فيها تركيزهم؟ أوأنهم ينظرون إلى المؤتمر بوصفه مزيجاً من العمل والمتعة[8]؟
- هل يحتاج المؤتمر إلى تنظيم معارض أو تسهيلات خاصة تتطلب توافر شروط معينة في اختيار الموقع؟

إن دراسة هذه الأسئلة ومحاولة الإجابة عنها وتحليلَها توفر لإدارة العلاقات العامة الإطار العام الذي تستطيع من خلاله أخذ قرارها المناسب، إضافة إلى ذلك فإن وجود سجل لتوثيق المعلومات عن المؤتمرات السابقة المشابهة وإمكان انعقادها يساعد الجهة المنظمة إلى حد كبير في تسهيل عملية اختيارها لموقع المؤتمر.

**ما يجب القيام به أثناء اختيار الموقع:**

كما يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية في أثناء عملية اختيار الموقع وتشمل:

- موعد انعقاد المؤتمر ومدته.
- عدد قاعات الاجتماعات المطلوبة ونوعية تجهيزها.
- طريقة وصول المشاركين ومغادرتهم.
- نوع التسهيلات المطلوبة للاجتماعات ومراكز المعلومات ومراكز التسجيل.
- الخدمات المطلوب توافرها مثل مواقف السيارات، والمحال التجارية الضرورية، ومراكز لخطوط الطيران، ومركز للاتصالات الهاتفية وخدمات البريد.

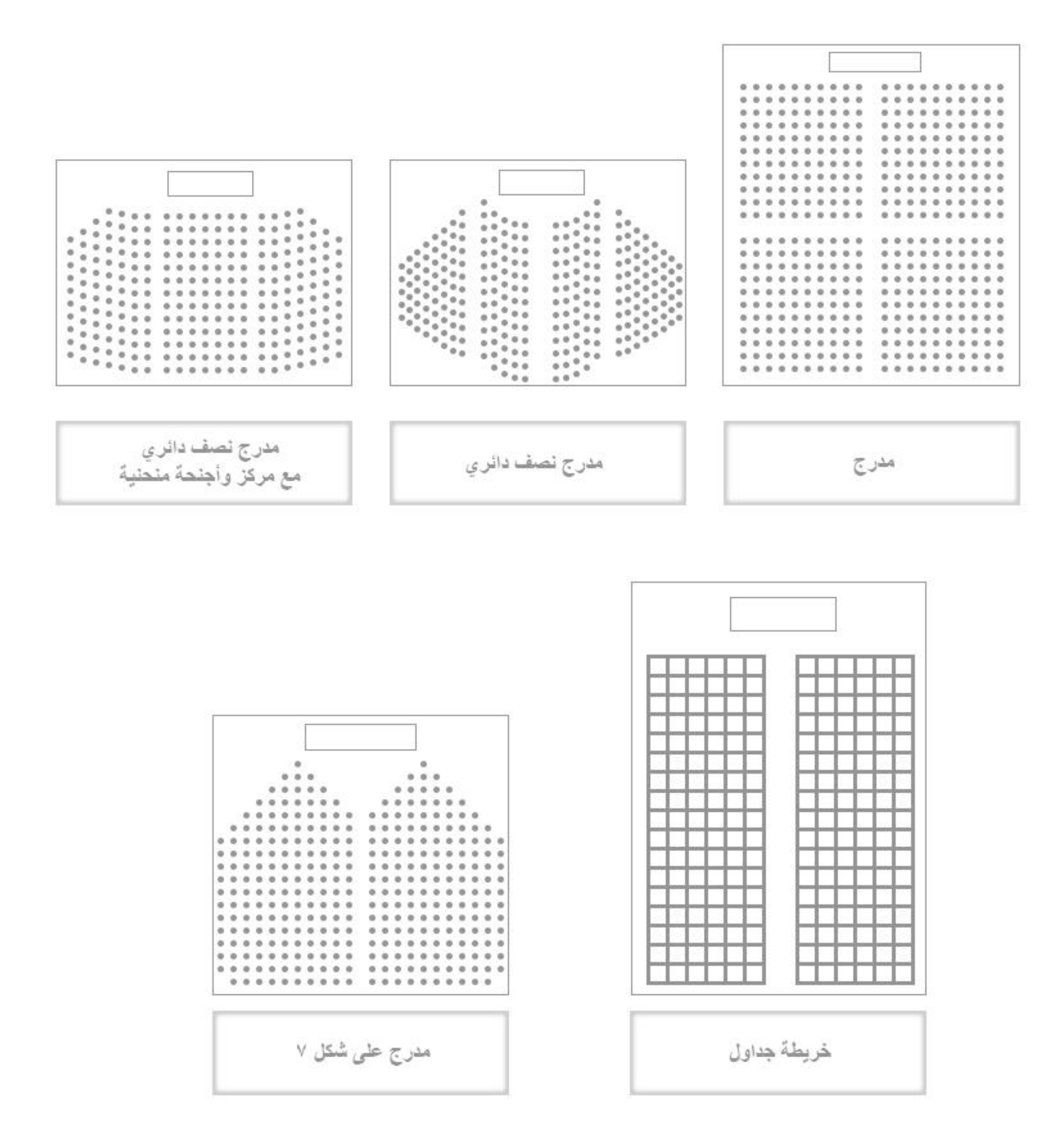
**ما يجب القيام به قبل اختيار الموقع بشكل نهائي:**

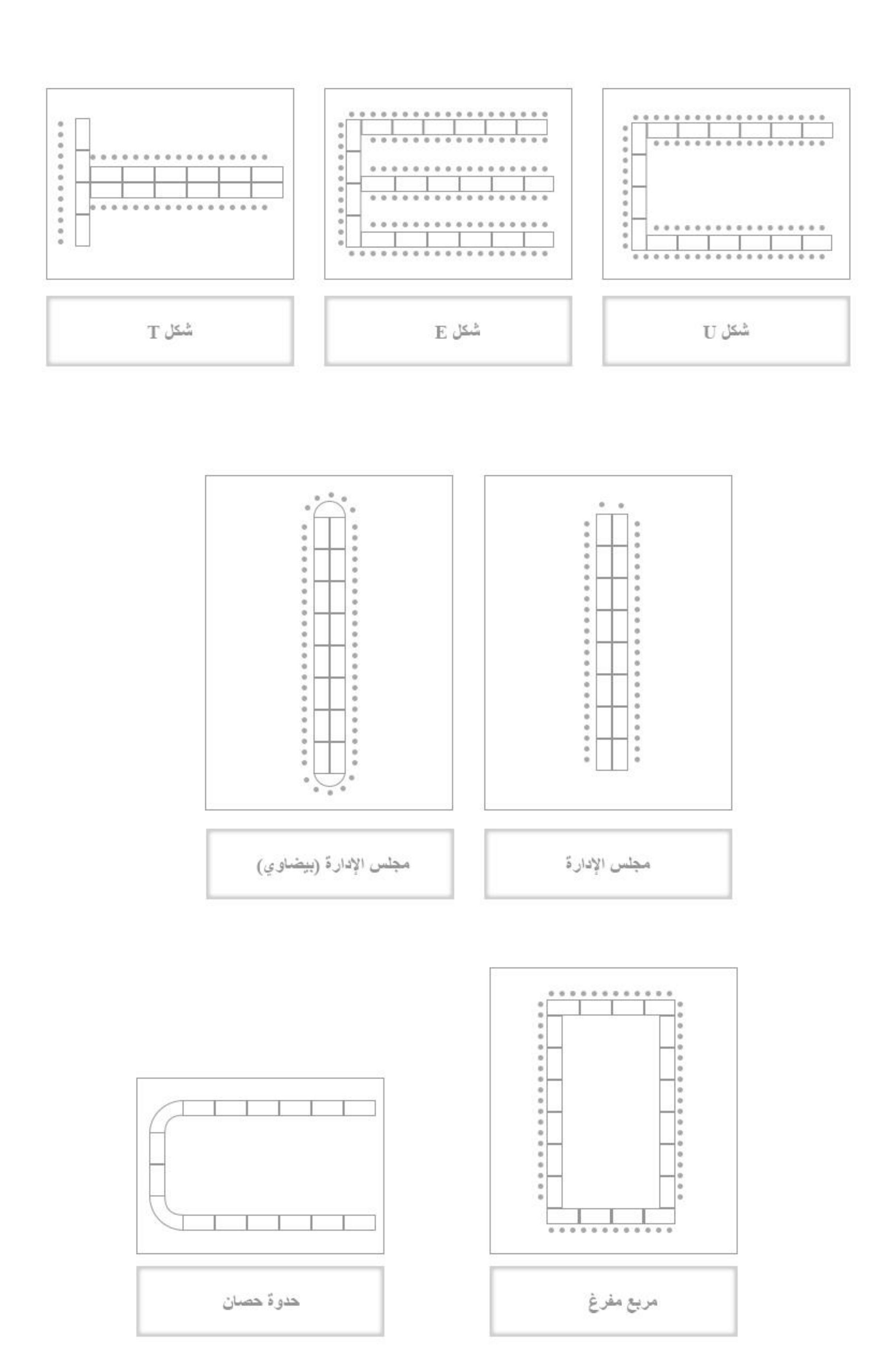
وقبل اختيار الموقع بشكل نهائي يُستحسن أن تقوم اللجنة المشرفة على تنظيم المؤتمر بزيارة الموقع والتأكد من صلاحيته ومن توافر كل الخدمات والتسهيلات فيه، ويمكن زيارة موقعين أو ثلاثة مواقع والمقارنة بينها تمهيداً لاتخاذ القرار النهائي، وهناك عامل مهم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار موقع المؤتمر، وهو تكلفة استئجار الموقع، ويلعب هذا العامل دوراً مهماً في الاختيار إذ إن هدف الجهة المنظمة هو اختيار الموقع الأنسب وبتكلفة معقولة.

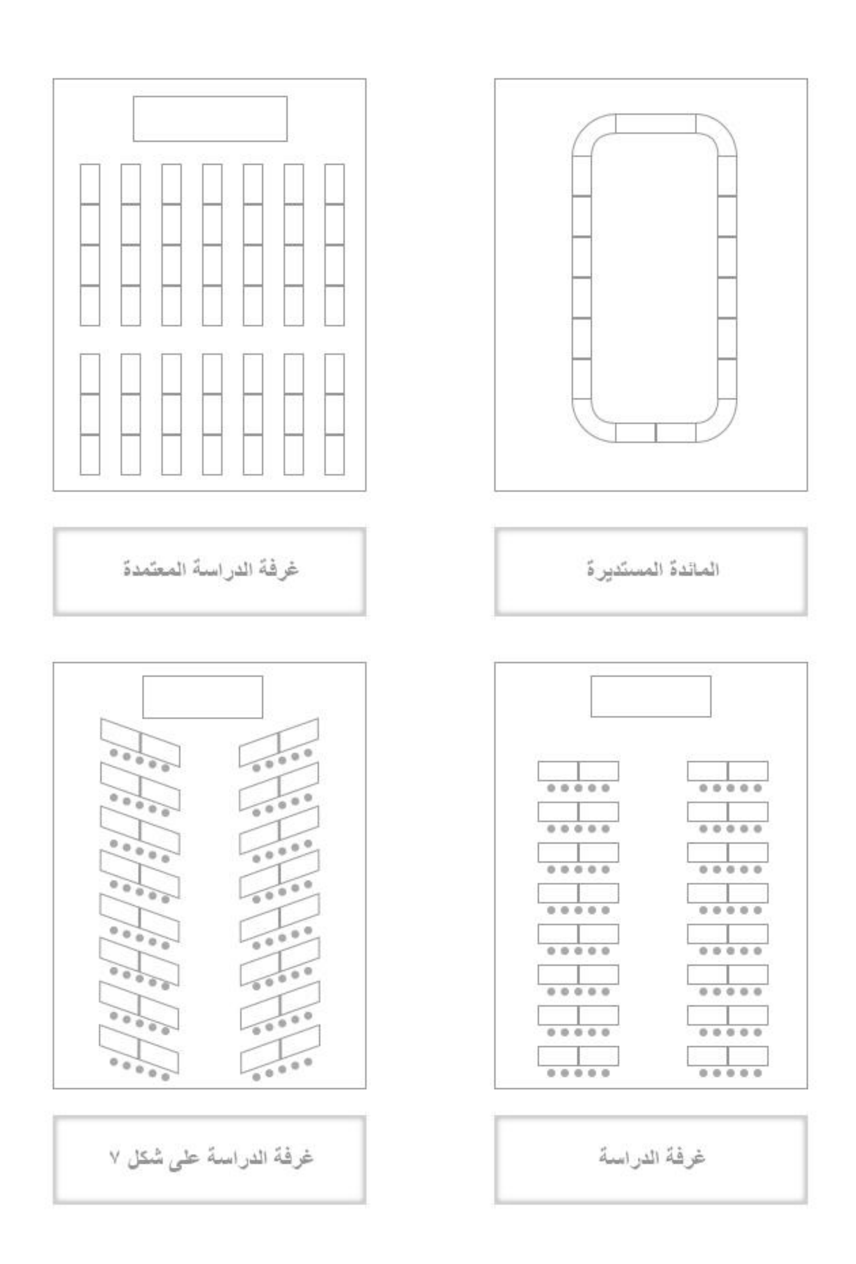
**ما يجب القيام به عند اختيار الموقع بشكل نهائي:**

عندما يتم الاختيار نهائياً تقوم اللجنة بتوقيع عقد مع الجهة المسؤولة عن الموقع توضح فيه كتابياً جميع الشروط المطلوبة من إدارة الموقع بالنسبة إلى المرافق التي سيتم استخدامها وتكلفة الاستئجار والفترة الزمنية لاستخدام الموقع من قبل المؤتمر، وذلك تجنباً لأي سوء تفاهم يمكن أن يحصل بين الجهة المنظمة للمؤتمر والمسؤولين عن الموقع.

ونرفق فيما يلي نماذج من الأشكال المختلفة لقاعات في المؤتمرات، وذلك حسب عدد المشاركين وطبيعة الاجتماعات:




شكل T
شكل E
شكل U
مجلس الإدارة (بيضاوي)
مجلس الإدارة
حدوة حصان
مربع مفرغ


المائدة المستديرة
غرفة الدراسة المعتمدة
غرفة الدراسة
غرفة الدراسة على شكل ٧

## ثالثاً: الترويج لعقد المؤتمرات:

يُعد الترويج لعقد المؤتمرات والمشاركة فيها عملية ترغيب وجذب لأكبر عدد ممكن من الحضور، وتُعد عملية الترويج في الغرب جزءاً أساسياً ومهماً من "المزيج التسويقي" للمؤتمر، وتعتمد عملية ترويج عقد المؤتمرات على العوامل التالية:




- المعرفة الحقيقية للقضايا التي تهم المشاركين في المؤتمر.
- دراسة وتحليل الموضوعات المقررة في المؤتمر.
- التخطيط السليم لكيفية توجيه الدعوة لحضور المؤتمر وأهمية تحديد مكان وزمان عقده.
- القيام بالدعوة للمؤتمر ومتابعة ردود الفعل بالنسبة للحضور.
- دراسة وتقييم نتائج وقرارات وتوصيات المؤتمرات السابقة للاستفادة منها عند الترويج لمؤتمر جديد.

ومن العوامل المهمة التي يجب التركيز عليها وإبرازها في عملية الترويج لعقد المؤتمرات اختيار البلدان التي تتوفر فيها المواصلات الحديثة كشبكة الخطوط الجوية والبرية والبحرية التي تربط البلد المضيف بسهولة بباقي الدول الأخرى، مما يساعد على جذب أعداد كبيرة من المشاركين.



وكذلك من العوامل المهمة الأخرى توفير الاتصالات السريعة والفعالة، إضافة إلى ضرورة توافر الخدمات العامة الممتازة، وتوافر مجالات للسياحة والاستجمام، وكذلك وسائل النقل الداخلي المريحة، ومما تجدر الإشارة إليه أن الاستقرار السياسي والأمن يشكلان القاعدة الأساسية لنجاح عملية الترويج لعقد مؤتمر في بلد ما، لأنه من دون توافر هذين العاملين يصعب –إن لم يكن يستحيل –استقطاب المشاركين.

وتقوم عملية الترويج على فعالية الاتصال بالجمهور المستفيد بشكل علمي ومخطط له.

**الأهداف الخاصة بالاتصال لمرحلة الترويج والإعداد:**

وهنا يمكن تحديد الأهداف الخاصة بالاتصال لمرحلة الترويج والإعداد لعقد المؤتمر على الشكل التالي:

- من هو المخاطب؟
- ما هي الرسالة الموجهة؟
- ما هي الطريقة التي توجه بها الرسالة؟ (تحديد وسيلة الاتصال).

وضمن الإطار المعتمد يتم وضع الخطة التنفيذية لعملية الاتصال بعد تحديد الأهداف العريضة المحددة للاتصال ضمن الإمكانيات المتاحة لعقد المؤتمر وفق الميزانية الموضوعة لعملية الترويج.

وتقوم عملية الاتصال (تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة) على خطوات عملية مدروسة من قبل أفراد متخصصين في مجال الاتصال والترويج، كما يجب أن يتوفر لإدارة العلاقات العامة عند العمل على عقد المؤتمر جهاز متخصص في كيفية تحديد الجمهور العام والخاص الذي يريد مخاطبته، وفي إعداد الرسائل الموجهة إلى الجمهور، وفي اختيار الوسيلة المناسبة لإرسالها بحيث تصل إلى الجمهور المتلقي بكل وضوح لا لبس فيها ولا إبهام.

**الخطوات المتبعة في مجال الاتصال في مرحلة الإعداد والترويج:**

وفي مرحلة الإعداد والترويج للمؤتمر يجب اعتماد الخطوات التالية في مجال الاتصال:

- إعداد مطوية مختصرة توجه إلى المشاركين تتضمن لمحة موجزة عن البرنامج العلمي والاجتماعي والبرنامج الخاص للمرافقين وجميع الخدمات الأخرى، وتوجه هذه المطوية في العادة رسالة إلى المشارك تدعوه فيها إلى حضور المؤتمر، ويرفَق بها نماذج التسجيل وحجز الفنادق.
- عند استلام ردود المشاركين الإيجابية مع نماذج التسجيل والرسوم، يتم توجيه رسالة ترحيب وتأكيد باستلام رسوم التسجيل مع البرنامج النهائي للمؤتمر وأي معلومات أخرى لم يتم إرسالها من قبل.
- تحرير البحوث والدراسات التي ستقدم إلى المؤتمر وترجمتها إذا كان المؤتمر بأكثر من لغة، وطباعتها وتوزيعها على المشاركين قبل فترة كافية من انعقاد المؤتمر ليتمكنوا من الاطلاع عليها.
- التهيئة والترويج للمؤتمر من خلال وسائل الاتصال بالجمهور المتوافرة في البلد المضيف، ووسائل الاتصال العالمية، وذلك للتعريف بالمؤتمر والترويج له.

وهناك وسائل وأساليب عديدة يمكن اعتمادها من قبل اللجنة المشرفة على عملية الترويج لعقد المؤتمرات نذكر منها:




- الدعاية والإعلان عن المؤتمر بصورة مناسبة.
- استخدام الوسائل السمعية والبصرية في عملية الإعلان.
- تقديم العروض المشوقة والكفيلة لجذب أكبر عدد ممكن من المشاركين.




- استخدام الاستشارة الفنية في مجال الترويج لعقد المؤتمر.
- الترويج المباشر بواسطة وسائل الاتصال الحديثة.
- تنظيم المعارض لجذب أكبر عدد ممكن من المشاركين.




- تنظيم الزيارات الاستطلاعية أو الإعلامية للمسؤولين عن المؤتمر بغرض زيارة الموقع والتحقق من الإمكانيات المتوافرة.
- إقامة الحفلات الخاصة لشرح أهمية المؤتمر ودعوة الشخصيات المهمة من بعض الدول.
- الإعلان عن طريق الصحافة وكتابة ونشر بعض المقالات عن أهداف المؤتمر وموضوعاته.
- تنظيم رحلات سياحية وترفيهية للمشاركين قبل انعقاد المؤتمر وبعد انتهائه.
- الاتصال بشركات الطيران ووكلاء السفر للترويج عن المؤتمر من خلال نقاط اتصالهم.
- الاتصال مع مكاتب السياحة والسفارات والقنصليات في الدول المختلفة للترويج للمؤتمر.

## خلاصة:

إن عقد أي مؤتمر في حقيقته هو اجتماع بين شخصين أو أكثر للوصول إلى هدف مشترك واحد أو أهداف عدة، وليس من الضروري أن يحضره عشرات أو مئات من الناس، فاجتماع شخص بآخر لدراسة أمر ما يُعد مؤتمراً بطريقة أو بأخرى.

هدف المؤتمر هو البحث في أمر متفق عليه أو يراد تطويره للأفضل أو في أمر مختلف عليه وهناك رغبة مشتركة لتقريب وجهات النظر حوله أو الوصول إلى أدني اتفاق بشأنه، وفي جميع الأحوال تُبحث الأمور والقضايا بحيث يصل المشاركون إلى قناعات وتفاهم مشترك تظهر على شكل قرارات أو توصيات يلتزم بها الجميع.

المؤامرات أنواع منها المؤتمرات الدينية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحقوقية والعلمية والزراعية والإدارية وما إلى ذلك من مجالات.

تُعد عملية التخطيط من أهم النشاطات التي تسبق التنفيذ الفعلي للمؤتمرات، ومما لا شك فيه أن إنجاح المؤتمر يعتمد إلى حد كبير على سلامة التخطيط ودقته، ومن المفضل اعتماد منهج "نظرية النظم" في عملية التخطيط هذه لأنها تتبع المنهج العلمي في تخطيط وبرمجة جميع الخطوات اللازمة في إدارة المؤتمرات.

يجب أن يتم اختيار الموقع المناسب لعقد المؤتمرات بطريقة علمية ومدروسة، وينطوي هذا الاختيار على جمع معلومات منهجية دقيقة تُستخدم فيما بعد لاختيار الموقع الأنسب للمؤتمر، وتؤخذ بعين الاعتبار الميزانية المعتمدة لذلك.

يُعد الترويج لعقد المؤتمرات والمشاركة فيها عملية ترغيب وجذب لأكبر عدد ممكن من للحضور، وتعد عملية الترويج في الغرب جزءاً أساسياً ومهماً من "المزيج التسويقي" للمؤتمر.

## المراجع:


1. عفيف البهنسي، علم المتاحف والمعارض، دمشق، 2000.
2. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، عمان، دار زهران، 1999.
3. عبد الرزق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير، عمان، 2005.
4. ديفيد سيكنغس، كيف تنظم مؤتمرات واجتماعات فعالة، 1995.
5. هدى محمد رشوان، إدارة وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات، جامعة حلوان، مصر، 2000.
6. عدنان البيات، الإعداد للمؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
7. حنا بيترو، دور خطوط الطيران في المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
8. فاروق جرار، دور الاتصال وأهميته في إدارة المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
9. عزة جمال حماد، إدارة المعارض، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الثالث، صيف 1986.
10. ميشيل حمارنة، إدارة المؤتمرات والترويج لها، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
11. مروان خير، دور العلاقات العامة في المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
12. عزام توفيق عزام، الخطوات الأساسية في إدارة المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
13. عزام توفيق عزام وبسمة اللوزي، الخطوات الأساسية في إدارة المؤتمرات وتنظيمها، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث، صيف 1986.
14. عبد القادر عياش، المعارض: نشأتها، أهدفها، تنوعها وأهميتها، مجلة صوت الفرات، دير الزور، 1972.

15. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، نموذج مقترح للإطار التنظيمي واللجان المشكلة للإعداد والتحضير للمؤتمر الدولي العشرين للعلوم الإدارية، عمان، آذار 1986.
16. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، التقرير النهائي للقاء العلمي حول "إدارة المؤتمرات"، عمان، نيسان 1986.
17. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، التقرير النهائي للمؤتمر الدولي العشرين للعلوم الإدارية، عمان، تشرين الأول 1986.

## تمارين:

**اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:**

1. المرحلة الأولى من مراحل التخطيط لعقد المؤتمرات هي:

A. تحديد أهداف المؤتمرات وموضوعاتها.

B. وضع موازنة المؤتمر.

C. تعيين مدير للمؤتمر.

D. تحديد وقت المؤتمر.

**الإجابة الصحيحة:** A تحديد أهداف المؤتمرات وموضوعاتها.

2. تشتمل مخرجات المؤتمر على:

A. توصيات المؤتمر.

B. التسجيل في المؤتمر.

C. شعار المؤتمر.

D. تحليل الاحتياجات.

**الإجابة الصحيحة:** B التسجيل في المؤتمر.

3. يجب الأخذ بعين الاعتبار عند الاهتمام بالنشاطات الاجتماعية للمؤتمر:

A. التأمين الصحي على المشاركين.

B. لقاء التعارف غير الرسمي.

C. تحديد رسم الاشتراك في المؤتمر.

D. حجز تذاكر طيران إضافية.

**الإجابة الصحيحة:** B لقاء التعارف غير الرسمي.

# الوحدة التعليمية الخامسة

# مهارات إدارة المؤتمرات (الجزء الثاني)

## الأهداف التعليمية:

**بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1. يبين كيفية تنظيم وإدارة المؤتمرات.
2. يحدد مهام اللجنة العليا للمؤتمر.
3. يبين مهام مدير المؤتمر.
4. يحدد مواصفات موظف/موظفة العلاقات العامة.
5. يبين كيفية الإعداد للاجتماع الأول للجنة التحضيرية.
6. يحدد برنامج عمل اللجنة التحضيرية.
7. يبين كيفية إعداد برنامج المؤتمر.
8. يحدد الجوانب المالية في إدارة المؤتمرات.
9. يبين كيفية المتابعة والتقييم في إدارة المؤتمرات.

## أولاً: تنظيم وإدارة المؤتمرات



يتوقف نجاح إدارة المؤتمرات إلى حد كبير على العنصر البشري الذي يتولى تنظيم المؤتمر، ولا بد من حسن اختيار الكادر البشري لإدارة المؤتمرات وتدريبه التدريب المناسب كل حسب موقع عمله، ويجب أن يكون أعضاء الجهاز البشري متحمسين للعمل راغبين فيه، ويجب أن تتوفر في العناصر البشرية قوة الشخصية والكياسة وفهم الطبيعة البشرية وسلامة التقدير، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة حسب طبيعة الموقف، فالجهاز البشري المدرب هو المتطلب الأول اللازم للتنظيم ولنجاح إدارة المؤتمرات.

ومن الأمور المألوفة أن تكون هناك لجنة عليا للإشراف على التنظيم ولجنة عليا للإشراف على التنظيم، وإدارة المؤتمر تتولى التخطيط والإشراف والتوجيه لجميع الفعاليات المطلوبة، وتتألف هذه اللجنة من الشخصيات البارزة في إدارة العلاقات العامة المسؤولة عن تنظيم المؤتمر، إضافة إلى المسؤولين من البلد المضيف، وتُعد هذه اللجنة الجهة التقريرية للمؤتمر.

## مهام اللجنة العليا للمؤتمر:



- تعين مدير المؤتمر ومساعديه الرئيسيين.
- دراسة ومتابعة جميع التوصيات والقرارات التي تردها من المنسق العام للمؤتمر.
- إقرار الخطة الشاملة للمؤتمر بالتنسيق مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
- اعتماد الموازنة التقديرية للمؤتمر المقدمة من المنسق العام.
- الإشراف على جميع أعمال المنسق العام للمؤتمر وتقديم التوجيه له واتخاذ القرارات المناسبة لذلك.
- مراجعة ومتابعة مراحل الإعداد والتنفيذ واستحداث ما تراه اللجان من نشاطات بالتنسيق مع المنسق العام للمؤتمر.
- السهر على حسن سير تنفيذ فعاليات المؤتمر والإشراف على عملية تقييم المؤتمر.

يسمى للمؤتمر مدير وهو يرأس الجهاز التنفيذي للمؤتمر واللجنة الخاصة بالتنسيق والمتابعة والمؤلفة من رؤساء جميع اللجان المتخصصة، ويقوم المدير بتعيين رؤساء اللجان ويكون مسؤولاً عن متابعة أعمالها.

## مهام مدير المؤتمر:



- يُعد المهندسَ والمنفذ والمشرف على جميع أعمال المؤتمر.
- المساهمة في وضع الاستراتيجية العامة ورسم الخطط التفصيلية.
- وضع الميزانية التقديرية للمؤتمر بالتعاون مع رؤساء اللجان المختصة.
- الإشراف على توزيع الموازنة وتنفيذها بعد موافقة اللجنة العليا لإدارة المؤتمر عليها.

ويجب أن يبدأ مدير المؤتمر عمله من نقطة النهاية بالنسبة للجان المتخصصة لانعقاد المؤتمر، ومن ثم يضع تفاصيل العمليات بشكل تدريجي، وبالإمكان اعتماد جداول زمنية للتنفيذ، ومما يميز عمل مدير المؤتمر أنه يعمل خبيراً محترفاً مما يقلل من حدوث الأخطاء على المستويات المختلفة للتنظيم، ويساعده في عمله اللجنة التحضيرية للمؤتمر.

وتقوم اللجنة التحضيرية بوضع خطة عمل مفصلة تغطي إدارة المؤتمر من الألف إلى الياء وفي مقدمتها:



1. اعتماد شبكة تواصل ما بين أعضاء اللجنة التحضيرية من خلال موقع على شبكة التواصل الاجتماعي، وهذه تؤمن تواصلاً مباشراً ما بين أعضاء اللجنة ويتم من خلالها تعميم المعلومة.
2. العمل على استقطاب المؤازرين والممولين لفعاليات المؤتمر.
3. المساعدة في اختيار اسم وشعار المؤتمر.
4. تحديد المكان الأكثر ملاءمةً لانعقاد المؤتمر.

5. دعوة الوفود المشاركة في المؤتمر حسب أولويات العلاقة المشتركة وأهميتها، والبقاء على تواصل معها.
6. تحديد موعد انعقاد المؤتمر الأكثر ملاءمة للمؤسسة وللمشاركين.
7. تحديد مدة المؤتمر.
8. المشاركة في اعتماد جدول أعمال المؤتمر.
9. وضع تصور تقريبي لميزانية المؤتمر بناءً على البرنامج المطلوب تنفيذه.
10. الإشراف على اللجان المساعدة في تنفيذ أعمال المؤتمر.

**مهمة اللجنة التحضيرية**

مما لا شك فيه أن عظم المسؤوليات الملقاة على عاتق اللجنة التحضيرية يتطلب منها عقد اجتماعات عديدة وجلسات عمل متصلة ولفترات طويلة، لذلك على الأفراد الذين لا يتمتعون بالنفَس الطويل ولا يستطيعون تحمل العمل لساعات طويلة وتحت الجهد التنحي جانباً منذ البداية.

ومن البديهي أن يكون واضحاً لدى أعضاء اللجنة ومنذ البداية أنه لا علاقة لهم بالمادة العلمية المطروحة في المؤتمر، لذلك يجب الفصل بين التحضير والتجهيز والإشراف في قاعة المؤتمر وتبعاتها من تأمين الأجهزة والأمور اللوجستية، وبين الإشراف والتحضير للمواد العلمية المنوي مناقشتها في المؤتمر إلا بالقدر اللازم الذي يتطلبه التحضير لبعض المستلزمات الخاصة من أجهزة أو مواد من الضروري توفيرها للمؤتمِرين، ويتم ذلك من خلال جلسة عمل مشتركة بين اللجنتين.

وتبقى الأمور الخاصة بعرافة الحفل والمادة العلمية من اختصاص لجنة أخرى هي "لجنة المؤتمر"، وهي اللجنة المختصة في هذا المجال والتي يقع على عاتقها الإشراف على اختيار المحاضرين والمفاضلة في المواضيع المدرجة على برنامج المؤتمر واعتمادها، ويتم ذلك من خلال اللجنة المختصة في المادة العلمية أي "اللجنة العلمية" حيث تقوم بمراجعتها واعتمادها، لذلك من المهم عدم الخلط بين هاتين اللجنتين وعدم تضارب الصلاحيات ولاسيما عند تطبيق الخطة في مسرح العمليات، فقد لا يكون الفارق بين عمل اللجنتين واضحاً للبعض.

**لجنة العلاقات العامة**

ومن الجدير الإشارة إليه أن دور اللجنة المشرفة على العلاقات العامة للمؤتمر يبدأ منذ اتخاذ القرار بإقامة المؤتمر من رئاسة المؤسسة، فعلى هذه اللجنة عدم إضاعة الوقت لأن هناك تفاصيل كثيرة وعقباتٍ كثيرة تظهر في أثناء العمل مطلوب تذليلها خلال متابعة العمل لتهيئة المسرح على أرض الواقع.

وعند صدور كتاب تكليف رئيس اللجنة التحضيرية يقوم باختيار بقية أعضاء اللجنة التي ستساعده في تنفيذ هذه المهام، حيث يتم اختيارهم ممن تتوفر لديهم الخبرات والمهارة والمواهب التي تساعد في حسن تنفيذ هذه المهام.

ولا بد من الإشارة أيضاً إلى صعوبة توافر كل المواصفات في شخص واحد، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن يشمل فريق العمل تطعيمَ الفريق بجميع المهارات والمواهب بشكل تكاملي حتى لا يسوده الارتباك أو القصور في أثناء التنفيذ.

يعتمد نجاح أي مؤتمر على التالي :



## مواصفات موظف/موظفة العلاقات العامة:

يولد الإنسان وتولد معه مجموعة من المواصفات، ومن هذه المواصفات التي تساعد في حسن الأداء لدى العاملين في العلاقات العامة وتميزهم في أدائهم عن أقرانهم:

**مواصفات شخصية:**

والتي يتميز بها الشخص وتسند إليه في مهمة عرافة الحفل: قوة الشخصية – الشجاعة الأدبية – الموضوعية – الذوق الفني – حب الاستطلاع.

**الخبرات المكتسبة:**

وهي الخبرات التي يتعلمها الشخص بالممارسة أو بالتعلم من الوسط الذي يعيش فيه، لذلك فإن أفضل العاملين في العلاقات العامة هم من تتوافر لديهم المواصفات المكتسبة التالية:

1. يفضل من كانت لديه مشاركة سابقة في مؤتمرات محلية أو دولية.
2. أن تتوافر به الانضباطية في العمل ضمن فريق واحد.
3. الاستعداد للعمل لساعات طويلة خارج ساعات الدوام الرسمي.
4. أن يكون لديه القدرة على تحمل ضغط العمل والجهد الجسمي والنفسي.
5. أن يتمتع العضو بمعرفة جيدة باللغات الأجنبية.
6. أن يكون لديه خبرة جيدة في التعامل مع الأجهزة الإلكترونية وبخاصة الكمبيوتر وبرامجه المختلفة.
7. أن يتمتع بحسن المظهر وبشخصية جادة.
8. أن تكون لديه معرفة واطلاع بمراسم الاستقبال وأسلوب الضيافة "الإتيكيت".
9. أن يكون حسَن التعامل مع الجمهور، ولديه القدرة على امتصاص انفعالات الآخرين وحسن التخاطب معهم، وكذلك الابتعاد عن الغضب والانفعال السريع.
10. حسن التعامل مع مرؤوسيه.
11. أن يكون لديه قدرة على التواصل مع المؤسسات الصحفية والإعلامية.

هذه بعض الشروط الأساسية الواجب توافرها في العضو الناجح للعمل في العلاقات العامة.

والمطلوب من موظف/موظفة العلاقات العامة أن يعمل طبقاً لقواعد وأصول علمية تحكمها ضوابط عمل الإتيكيت الخاص بالمؤتمرات.



لذلك على عضو اللجنة أن يكون قد اطلع على النقاط السابقة وتعلمها، أو أن يكون قد اكتسبها بالممارسة أو من خلال اطلاعه على تجارب زملائه.

ومن المفضل خضوع رجل العلاقات العامة بشكل دوري إلى دورات متتالية في مجالات مختلفة لرفع مستواه مثل دورات في الإدارة، واللغات الأجنبية، والقانون، والكمبيوتر، والصحافة، والتسويق.. إلخ، بهدف رفع درجة حرفيته وإتقانه للعمل.

ومما لا شك فيه أن هذه الدورات ستنعكس إيجابياً على مهاراته ومعرفته مما يرفع قدرة تأهيله للقيام بدور مميز في المؤتمرات، فالعلاقات العامة والدولية أصبحت علماً يدرّس في الجامعات، ومن نافلة القول إن الدارس لهذا التخصص سيكون أكثر حظاً في العمل في السلك الدبلوماسي بوزارة الخارجية أو في الكادر الجامعي والإدارة العامة في مختلف الوزارات والشركات، ويخضع الطالب إبان دراسته إلى العديد من المساقات في شتى العلوم الإنسانية حتى تتبلور لديه مهارات جيدة في الأمور التالية:



1. فن الاتصال مع الغير.
2. فن تكوين وتشبيك العلاقات.

3. مهارات في الإدارة.
4. مهارات في الاقتصاد.
5. الاطلاع على قوانين السوق الأوروبية المشتركة.
6. دورة في قوانين حقوق الإنسان.
7. دورات لرفع مستوى العاملين باللغات الحية، فمن المفضل لمحترف العلاقات الدولية أن يتقن لغتين أجنبيتين.
8. دورة في فن إدارة المشاريع.
9. الإلمام بالتاريخ والجغرافيا السياسية.

## الاجتماع الأول للجنة التحضيرية:

بعد استكمال تشكيل اللجنة المشرفة على المؤتمر والتي قد تضم بين صفوفها بعض الكفاءات من خارج المؤسسة لتدعم اللجنة بكفاءات قد تكون مفقودة في اللجنة للاستفادة من تجاربهم، تكون الخطوة الثانية بدعوة اللجنة إلى الانعقاد في أقرب وقت ممكن بهدف تحديد المهام المطلوبة وتوزيع الواجبات والمهام على أعضاء اللجنة.



تقوم اللجنة بمناقشة الأمور التالية ضمن اجتماعها الأول:

1. التعارف ما بين أعضاء اللجنة وتبادل العناوين الإلكترونية والهواتف.
2. التعرف على إمكانيات وقدرات كل عضو من أعضاء اللجنة وعلى تجارب كل فرد من أفراد الفريق.
3. شرح برنامج المؤتمر ومناقشته.
4. تلخيص الأهداف المرجو تحقيقها من المؤتمر.

5. سماع وجهات نظر أعضاء اللجنة، ووضع تصور عام لبرنامج العمل، وأين يرى كل عضو نفسه في هذا البرنامج وأين يستطيع أن يقدم أفضل.
6. دراسة كامل السيناريوهات المختلفة واعتماد الخطة العامة والتفصيلية في جلسة قادمة مع رئيس لجنة المؤتمر لمناقشتها واعتمادها.
7. اعتماد الخطة النهائية للمؤتمر مع تحديد سقف زمني لكل مرحلة.
8. تنفيذ برنامج العمل حسب الخطة المعتمدة آخذين بعين الاعتبار أن يكون كل شيء مكتمل قبل انعقاد المؤتمر بأربع وعشرين ساعة على الأقل.

## برنامج عمل اللجنة التحضيرية:

يجري إقرار برنامج العمل إثر مراجعته وتحديد الأهداف العامة له وفهمها، وهذا يمثل اللبنة الأولى لنجاح المؤتمر.

يتم توزيع المهام المنوطة بكل عضو من أعضاء اللجنة التحضيرية، وعلى كل فرد منها معرفة المطلوب منه والتركيز على حسن تنفيذه لهذه المهام وهي الكفيلة بنجاح المؤتمر.

وتبدأ اللجنة بتنفيذ المهام التالية:

1. تحديد قائمة المدعوين للمشاركة في المؤتمر مؤسسات وأفراداً.
2. اختيار بطاقات الدعوة الخاصة بضيوف الشرف.
3. اعتماد أسماء المتحدثين في حفل الافتتاح بالتنسيق مع لجنة الإشراف على المؤتمر حيث يتم إدراج هذه الأسماء في برنامج المؤتمر وتضمينها لرسائل المدعوين.
4. المساعدة في اختيار رؤساء الجلسات.
5. تقوم اللجنة بالمساعدة في تحديد وتوزيع جلسات المؤتمر من خلال الجلسات المشتركة مع اللجنة العلمية والتي تقع مسؤولية هذه الأمور ضمن صلاحياتها وواجباتها، فهي التي تحدد ترتيب الجلسات، وهي التي تقوم باعتماد المدة التي تُمنح لكل ورقة عمل، وتقوم اللجنة التحضيرية بإعلام المشاركين بذلك من خلال مراسلاتها.
6. تقوم اللجنة بترشيح أماكن مقترحة لانعقاد المؤتمر مع ذكر مميزات كل منها، وبعد المفاضلة يتم اعتماد الموقع الأكثر ملاءمة وفقاً للأمور التالية:

- أن يكون مكان انعقاد المؤتمر ذا رمزية في تاريخ الدولة أو المدينة، أو أن يكون مرتبطاً بشخصية وطنية أو أدبية لها تقدير واحترام مميزين، ومن المفضل أن تكون هذه الشخصية مرتبطة بموضوع المؤتمر إن أمكن وليس عليها خلاف.
- أن يكون موقع المؤتمر قادراً على استيعاب كامل المدعوين وبراحة تامة.
- أن يتوافر في المنطقة المزمع عقد المؤتمر فيها كل التسهيلات للمشاركين من فنادق ومطاعم، وأن تكون المواصلات متوفرة بشكل مريح، ومن المحبذ أن تكون المنطقة المختارة معلماً حضارياً مميزاً.

7. السهر على تنفيذ الجانب اللوجستي للمؤتمر والذي تتطلبه قاعات المؤتمر.

### تجهيزات اللجنة التحضيرية للمؤتمر:

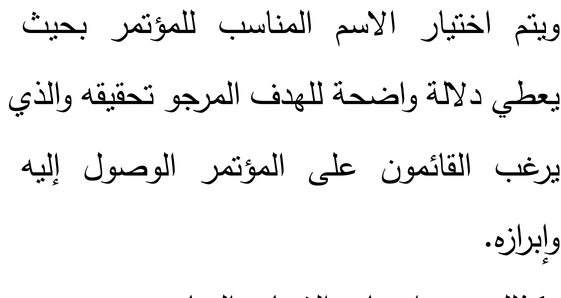
- الإشراف على تجهيز وترتيب طاولة المتحدثين بشكل أنيق، آخذين بعين الاعتبار توفير مساحة كافية للمتحدثين ومديري الجلسات، ومن المفضل تحديد لون الشراشف التي تجلل هذه الطاولات بحيث تكون متناسقة مع جوارها من مكونات قاعة المؤتمر مثل لون طلاء الجدران والكراسي. إلخ، ويجب الإشراف على وضع عبوات مياه الشرب والكؤوس على طاولة المتكلمين مع توفير أوراق وأقلام لتدوين ملاحظاتهم.
- الإشراف على استقبال المدعوين وإجلاسهم في أماكنهم المحددة مع المحافظة التامة على الهدوء والنظام داخل القاعات.
- الحفاظ على ممرات مفتوحة ما بين أسراب مقاعد الجلوس في القاعات المفتوحة وليس في المدرجات لتأمين حرية حركة المشاركين داخل قاعة المؤتمر.
- تقوم اللجنة بحجز المقاعد الأولى للشخصيات الرسمية وكبار المدعوين، ومنعاً للإحراج تعتمد إحدى الطريقتين التاليتين:
    - طباعة أسماء كبار الضيوف وضيوف الشرف على بطاقات توضع على المقاعد الأمامية، والتي سيتم حجزها حيث تعطى الصفوف الأمامية الوسطى للشخصيات الرسمية والاعتبارية مقابل المنصة الرئيسية.

- يتم حجز عدد مناسب من مقاعد الصفوف الأمامية وفقاً لعدد الشخصيات الرسمية المدعوة ولكن من دون وضع أسمائهم، وفي هذه الحالة لا يُسمح للمدعوين العاديين إشغال هذه الأماكن، ولكن هذا الترتيب قد يخلق الإحراجات أو قد يُخترق من البعض، ونحن في غنى عن ذلك.

- التأكد من جاهزية تركيب وتشغيل الميكروفونات الموجودة المراد استعمالها على طاولة المتحدثين، ومن المفضل أن يكون لدينا جهاز كمبيوتر احتياط.
- اعتماد المترجمين الفوريين الأكفاء الذين لديهم الخبرة والأهلية للقيام بمثل هذه المهام، وفي المؤتمرات الدولية يتم توفير ترجمة فورية مع ميكروفونات خاصة، وبالذات إذا كنا سنترجم المحاضرات إلى أكثر من لغتين، ويكون هذا مرتبطاً بالإمكانيات المالية للجهة المشرفة على المؤتمر.
- توفير أماكن محددة لوكالات الصحافة والإعلام.
- توجيه رجال الإعلام و(الكاميرا مان) ومصوري الفيديو في مكان لا يتم منه حجب الرؤية عن الحضور، وتنظيم تحركاتهم بشكل يحول دون تسببهم بعرقلة المرور في الممرات أو بمضايقة المتحدثين، حيث إن تحركاتهم المتكررة ستضايق الحضور والمتحدثين على السواء.
- تجهيز ستاندات وطاولات في القاعات الخارجية للتسجيل ولوضع النشرات والتعميمات الخاصة بالمؤتمر، والبروشورات ونشرات الوفود المشاركة للتعريف ببلادهم أو مؤسساتهم حيث تكون المراسلات الثنائية قد بينت توافر مثل هذه الأماكن.
- ومن المفضل توفير خرائط سياحية للمدينة ومعالمها الأثرية ومسارحها، ومكتباتها، ومناظرها الخلابة ما أمكن.. إلخ.
- تقوم اللجنة باعتماد شخص ليكون رئيس لجنة إشراف مع طاقم مساعد له يتناسب مع حجم قاعة الاجتماعات وعدد الحضور، ولهذه اللجنة دور أساسي في الإشراف على إجلاس المدعوين في القاعة والمحافظة على التواصل الدائم مع عرافة الحفل ورؤساء الجلسات وتلبية طلباتهم، وسنتطرق لهذا الموضوع لاحقاً لدى تناولنا مهام مشرف القاعة.
- إصدار نشرة يومية عن أعمال المؤتمر وأخباره وفعالياته وتوزيعها على المشاركين والصحافة والتلفزيونات المحلية.

## إعداد برنامج المؤتمر

### أ. تسمية وشعار المؤتمر:




لا يوجد مؤتمر من دون اسم أو شعار، وهذان البندان هما الشيفرة التي يُعرف المؤتمر من خلالهما.

ويتم اختيار الاسم المناسب للمؤتمر بحيث يعطي دلالة واضحة للهدف المرجو تحقيقه والذي يرغب القائمون على المؤتمر الوصول إليه وإبرازه.

وكذلك يتم اختيار الشعار المناسب من وحي أهداف المؤتمر والغاية المرجوة منه أيضاً، ويُعد هذان الرمزان هما كود المؤتمر؛ لأن اسم وشعار المؤتمر لهما أثر في اللاشعور لدى المشاركين لبلوغ الغايات المعلنة، كما أنهما يحفزان ذاكرة المشاركين مع التهيئة لبلوغ هذه الغايات.

ومما لا شك فيه أن لهذه التسمية ولهذا الشعار دوراً دعائياً وتحريضياً واضحاً لتسويق الأفكار والغايات التي يسعى منظمو المؤتمر إلى بلوغها وإيصالها للمشاركين أو للمجتمع بشكل عام من خلال وسائل الإعلام التي تتحفز للكتابة عن هذا الحدث.

وهما يلخصان الهدف العام للمؤتمر، وعادةً ما يكون الاسم والشعار بسيطاً وصغيراً ولكنه رمزي وواضح وقوي.

## ب. تحديد مدة انعقاد المؤتمر:




يتم تحديد مدة انعقاد المؤتمر بناءً على جدول الأعمال المقرر من قبل اللجنة المشرفة، ومن جهة أخرى وفقاً للإمكانيات المالية المعتمدة لتغطية فعالياته، وعادةً ما تكون مدة المؤتمر من (2-3) أيام يحتوي برنامجاً مكثفاً حرصاً على وقت المشاركين والتزاماتهم وارتباطاتهم من جهة، ومن جهة أخرى للمسؤولية العالية والتكلفة الباهظة - كما أسلفنا - لمثل هذه المؤتمرات، لذلك يتطلب من القائمين على المؤتمر ترتيب المحاضرات بجزأيها الصباحي والمسائي واستغلال وقت المشاركين بشكل جيد، مع عدم إغفال ترك متسع من الوقت للبرامج الاجتماعية والترويحية لما يوفره ذلك من راحة نفسية تنعكس بشكل إيجابي على المشاركين، مع الحرص الكبير لمعدّي البرنامج أن تترك أيام المؤتمر انطباعاً جيداً ومميزاً لديهم لدى عودتهم إلى بلدانهم، حيث تترسخ في ذاكرتهم أفضل الذكريات لقضائهم أياماً ممتعة في البلد المضيف، كما أن للوفود المشاركة إبداء ملاحظاتهم في برنامج المؤتمر والمشاركة باقتراحاتهم - إن وُجدت - ويتم بتضمين كتاب الدعوة للوفود المشاركة ممن أكدوا رغبتهم في المشاركة بمحاضرات بإرسال ملخصات عن المواد المراد عرضها في المؤتمر، ويجب إعلامهم بالمواد العلمية التي تم اعتمادها في المؤتمر للحؤول دون






أن يكون هناك تماثل في المواضيع المراد المشاركة بها وحفاظاً على تنويع المادة العلمية التي سيشملها برنامج المؤتمر، وضمان أولوية المتقدمين بالمشاركة، والوقوف على أهمية ونضج المادة المراد عرضها في المؤتمر.

وفي بعض الأحيان يتم إعلام الجهات المتقدمة بهذه المواد ولاسيما إذا كانت كثيرة مسبقاً بأنه سيتم طباعة وتوزيع أوراق عملهم إبان فعاليات المؤتمر، وهذا يعني عدم اعتمادها كوثيقة رسمية صادرة عن المؤتمر وإنما الاكتفاء بقبولها كورقة عمل من خلال طباعتها وتوزيعها فقط، ويتم إبلاغ أصحابها مسبقاً من خلال كتاب صادر من هيئة المؤتمر.

ويتم الطلب من المشاركين في بطاقة الدعوة الأولى تزويدنا باقتراحاتهم مع اعتماد تاريخ محدد لقبول مثل هذه المشاركات، ويتم الأخذ بجميع الاقتراحات والملاحظات الإيجابية التي تثري المؤتمر والتي يمكن الاستفادة منها.

وبعد الانتهاء من مراجعة البرنامج وإدخال جميع الملاحظات والتعديلات يتم اعتماد البرنامج ويرسل لكل المدعوين مشيرين إلى أن هذا هو البرنامج المعتمد والنهائي للمؤتمر.

### ج. توزيع مهام العمل:

يتم توزيع أعباء العمل على مجموعات أصغر وهي لجان العمل التنفيذية للخطة، ومن المفضل أن تُسند رئاسة كل لجنة إلى عضو اللجنة التحضيرية المشرفة على فعاليات المؤتمر ممن لديه خبرة وتجربة سابقة في مثل هذه الأعمال، وهذا سيسهل القيام بالعمل ويوزع الجهد ويشدد السيطرة على تنفيذ الأعمال على الأرض.



## أهم لجان المؤتمر:

### 1. لجنة الاستقبال الخارجية:

يحدد دستور التعامل الدولي في المؤتمرات بروتوكولَ كيفية استقبال الوفود، ويحدد بناءً على ذلك مستوى الشخصيات التي تقوم باستقبالهم ومكانة كل منها وفق مستوى الشخصيات الممثِّلة للدولة أو المؤسسة المشاركة في المؤتمر.

وهذا البروتوكول يحدد بعض أعمال ونشاطات لجان العلاقات العامة حيث يقع العبء الأكبر من التخطيط والتنفيذ على رجالها، كما يقع على عاتق العلاقات العامة في أي مؤتمر أن تعمل على رعاية العلاقات الثنائية لأعضاء الوفود وذلك بملاحظة عدم جمع وفود الدول التي تشوب علاقاتها التوتر أو العدائية أو القطيعة إلا بعد الرجوع إلى الطرفين وإعلامهما وأخذ موافقتهما كي لا يحدث إحراج لهذه الوفود.

لذلك من واجب العلاقات العامة التنبيه إلى مثل هذه الأمور والتي قد تؤدي إلى أزمات أو إحراجات، وربما إلى فشل المؤتمر ولاسيما في ظل تحفز الفضائيات لاستثمار هذه الأجواء وسرعة نقلها لهذه الأحداث واعتماده كسبق صحفي.

إن نجاح أي مؤتمر دولي أو إقليمي أو محلي يتوقف على دقة عمل رجال العلاقات العامة وفقاً لما يحصلوا عليه من معلومات موثوقة وحسن اتخاذهم للقرارات تبعاً لهذه المعلومات.

ولجنة الاستقبال هي أولى اللجان العاملة على الأرض حيث تقوم باستقبال الوفود وتأمينهم ومرافقتهم إلى أماكن إقامتهم حيث يقوم مندوبو هذه اللجنة باستقبال الوفود المشاركة في المطار مع توفير وسائط لتقلهم إلى الأماكن المحجوزة لضيافتهم، ويتم انتداب أعضاء لجان الاستقبال حسب المستوى التمثيلي للشخصيات المشاركة.

بعد إنهاء الإجراءات الرسمية يتم اصطحاب المشاركين إلى الفندق أو بيت الضيافة المعد لهم مسبقاً.

- يتم انتظار الوفود في مكان الإقامة حتى يرتب الضيوف أغراضهم ويأخذوا قسطاً قليلاً من الراحة حيث يتم إعلامهم بموعد ومكان تناول وجبة الغذاء أو العشاء حسب موعد وصولهم.
- يقوم أعضاء لجنة الاستقبال بالإجابة عن التساؤلات والاستفسارات الطارئة لأعضاء الوفود مثل أماكن وجودهم، ومواعيد محاضراتهم، وأماكن محاضراتهم، والوجبات، والبرامج الاجتماعية المرافقة، والبرنامج المسائي لليوم الأول للوصول إن وُجد.. إلخ.

- يتم تسهيل تثبيت حجوزات سفر العودة للمشاركين.
- يتم استعراض برنامج زيارتهم بشكل أولي على طاولة الغذاء أو العشاء استثماراً للوقت.
- يتم تزويد أعضاء الوفد بعنوان إقامتهم ويعطَوْن شرحاً أولياً عن المنطقة التي ينزلون فيها، ويجاب عن أي استفسار من قبلهم، وحل أي إشكاليات إن وُجدت.
- من المفضل تناول هذه المواضيع لإشعارهم بجو من الاندماج في المحيط الذي سيوجدون فيه خلال أيام المؤتمر، ومساعدتهم في التجول بحرية في فضاء المنطقة المحيطة بمكان إقامتهم لتغيير أجوائهم خلال فترة المؤتمر.
- تقوم لجنة الضيافة بتوزيع نشرات الدعاية والخرائط السياحية والبرامج الترويجية لأعضاء الوفود المشاركة إن وُجدت.
- تتدخل اللجنة لاستيعاب أي خطأ طارئ أو أي إشكال مهما كان صغيراً لدى حصوله للحؤول دون ترك أي انطباع سلبي أو ذكريات غير جيدة تشوه أو تؤثر على ذاكرة الضيوف.
- تنظم اللجنة البرامج الاجتماعية والسياحية للوفود المشاركة وكذلك المرافقين.

**2. لجنة استقبال قاعة المؤتمر:**

من أهم أعمال هذه اللجنة الإشراف على تسجيل حضور المدعوين إلى المؤتمر، ويتم تدوين أرقام هواتفهم وعناوينهم على شبكة الإنترنت وأخذ إمضائهم، وهذا سيساعد على التواصل معهم لاحقاً.



يتم توزيع أعضاء اللجنة في مكان مناسب في مدخل القاعة التي تقود إلى المسرح أو قاعة المؤتمر الرئيسية.

ويقوم أعضاء اللجنة بتوزيع بطاقات التعريف الخاصة بالمدعوين وبرنامج المؤتمر وأي مواد إعلامية من بروشورات أو كتيبات، ومن المفضل توفير طاقم كافٍ يتناسب مع عدد المشاركين تلافياً لأي ارتباك أو تزاحم في المنطقة.

ويُراعى عند اعتماد أعضاء هذه اللجان أن يكونوا من المؤهلين وممن يتقنون اللغة الإنجليزية على الأقل، ويفضل أن يكون لهم زي موحد.

وبإمكان منظمي المؤتمر التواصل مع الجامعات المحلية للاستعانة بطلبة وطالبات هذه الجامعات الذين يدرسون مساقات العلاقات العامة ومن لديهم مساقات الخدمة الاجتماعية، وبذلك تكون هذه المشاركة تدريباً عملياً لهؤلاء الطلبة، ومن المفضل منح شهادة مشاركة لهؤلاء المشاركين.

### 3. اللجنة الإعلامية:

ويقع على عاتق هذه اللجنة مسؤولية الإشراف على التعامل مع أجهزة الإعلام بمختلف تخصصاتها من أجل توفير أفضل تغطية إعلامية للمؤتمر ما قبل وخلال وما بعد انعقاده، مع معرفة انطباع المشاركين عن فعاليات المؤتمر وأخذ آرائهم، ورصد ما يُكتب ويُنشر عن المؤتمر في الصحافة المحلية والعالمية.




وتقوم هذه اللجنة بمراقبة ومتابعة الأعمال الصحفية لكل ما يُكتب ويُنشر ويبث عن المؤتمر، سواء الأعمال أم الجلسات التي يعقدها المؤتمر، وما يتبعه من تحليل أو تعليق، ويكمن دور اللجنة في تقديم أفكار وأهداف المؤتمر للجمهور بلغة مبسطة ومفهومة حتى يتسنى لهم التفاعل معها.

وتقوم هذه اللجنة بإصدار نشرة يومية عن فعاليات المؤتمر، لذلك تبرز هنا ضرورة التنسيق ما بين اللجنة والهيئة المشرفة على المؤتمر لتمرير جملة الأفكار المستقاة من تحليل وتقييم مشاركات الذين التقى الصحفيون معهم.

ومن أهم مسؤوليات هذه اللجنة ما يلي:

1) الإشراف على كل النشاطات الإعلامية للمؤتمر.
2) التغطية الإعلامية اليومية لكل ما يدور من أحداث وقرارات في قاعات المؤتمر، من خلال إصدار التقارير اليومية لأعماله بواسطة وسائل الإعلام المختلفة التلفزيونية الإذاعية والصحفية المحلية منها أو الدولية، والإجابة عن أي تصريحات أو تعليقات تخص المؤتمر.
3) البقاء قريبة جداً من هيئة المؤتمر ورئاسة العلاقات العامة والمسؤولين الرئيسيين عن المؤتمر بشكل مباشر، حيث يتم تقديم التقارير المباشرة لهم وتبادل المعلومات معهم أولاً بأول فيما كُتب عن المؤتمر، وإسداء النصح والإرشاد في النواحي الإعلامية لتغطية الفجوة إن حصلت.
4) الوعي التام بأهداف المؤتمر وخلفياته السياسية والعلاقات التي تربط الجهة الداعية بالوفود المشاركة.
5) التحلي بالمعرفة الجيدة بلغات أجنبية عدة وبخلفية سياسية جيدة.
6) التمتع بقوة الشخصية، وحسن المظهر، والاقتضاب في التصريحات عند الحاجة مع الوضوح التام في الشرح والتعقيب على قرارات المؤتمر والحزم عندما يتطلب ذلك، وأن تكون لديه قدرة على المراوغة والتهرب من الإجابات المحرجة والصعبة، وأن يكون قد تمرس على ذلك من خلال دورات تدريبية خاصة، أو من خلال التجربة المتراكمة.
7) توزيع التقرير الختامي الصادر عن أمانة المؤتمر والتوصيات على وكالات الأنباء والتلفزة المحلية والأجنبية، إضافة إلى أعضاء الوفود المشاركة.

### 4. لجنة التوثيق:

ويقع على عاتق هذه اللجنة الإشراف على الأمور التالية:

1) تجهيز فريق الترجمة الفورية مع الحرص على أن تتوافر لديه الخبرة الجيدة في هذا المجال.
2) الاحتفاظ بكل ما يُكتب أو يصور عن فعاليات المؤتمر منذ اليوم الأول وأرشفته.
3) تحضير فريق تصوير فوتوغرافي وتلفزيوني خاص بالمؤتمر لتوثيق جلساته، وتوجيه هذا الفريق لتصوير بعض الأمور التي تراها اللجنة مهمة للتوثيق، مثل مرافقة أجهزة التصوير لنشاط رئيس المؤسسة وإعطائه اهتماماً أكبر في التوثيق ولاسيما في أثناء تحركه مع الشخصيات المرموقة المشاركة في المؤتمر.

4) الإشراف على تحضير جميع الأمور الدعائية التي تهم عمل المؤتمر ووضعُها على ستاندات خارج قاعة المؤتمر، إضافة إلى المواد الدعائية أو العلمية التي تخص المؤتمر من الوفود المشاركة، ويجب مراجعة جميع هذه المواد وألا يكون هناك أي تناقض فيما بينها وبين روح المؤتمر وأهدافه.

5) تفريغ محتوى أجهزة التصوير والتسجيل وتوثيقها وأرشفتها والتعليق عليها وتقديم تقرير نهائي لجلسات المؤتمر، ويتم وضع هذا التقرير أمام رئاسة المؤتمر لإقراره ثم ترسل نسخ منه لكل الوفود المشاركة بحيث يكون شاملاً للنتائج والتوصيات.

## ثانياً: الجوانب المالية في إدارة المؤتمرات



تُعد عملية إعداد الميزانية العامة للمؤتمر من المهام الرئيسية التي يجب على المنسق العام واللجنة المشرفة على تنظيم المؤتمر القيام بها، وتعتمد ترجمة أنشطة إعداد وتحضير وتنفيذ المؤتمر على التقديرات الواقعية، إذ تُعد الميزانية وسيلة فعالة في إدارة ونجاح المؤتمر، ويتم تنقيح وتعديل بنود الميزانية حسب متطلبات العمل وخصوصاً مع الاقتراب من موعد عقد المؤتمر،

ويفضل أن يتم وضع التقديرات بالعملة المحلية للدولة التي يُعقد فيها المؤتمر وأن يؤخذ بعين الاعتبار ما يستجد من ارتفاع سنوي في الأسعار بالنسبة إلى السلع والخدمات.

كما يجب أن تتوافر المعلومات الضرورية لدى الجهة المنظمة للمؤتمر قبل البدء بإعداد الميزانية، مثل اسم المؤتمر، ومكان انعقاده وتاريخه ومدته، والعدد المتوقع من المشاركين والأشخاص المرافقين، ولمحة عن تاريخ وسجل المؤتمرات السابقة، والنتائج المتوقعة، والعملة المحلية للبلد المضيف، ونسبة الزيادة السنوية المتوقعة في الأسعار بالمقارنة مع نسبة الغلاء.

وتتألف ميزانية المؤتمر كأي ميزانية أخرى من النفقات والواردات.

### وتُقسم النفقات إلى ثابتة وغير ثابتة:

**النفقات الثابتة:** هي التي لا تتغير مهما بلغ عدد المشاركين وتشتمل على:

- أجور استئجار قاعات وغرف الاجتماعات.
- أجور الطباعة والسحب.
- مكافآت أعضاء اللجان المختلفة.
- الترجمة الفورية.
- المعدات.
- التزيين والشارات والملصقات.
- الأعلام والترويج.
- مكافآت السكرتاريا.
- مكافأة المنسق العام للمؤتمر.

**النفقات غير الثابتة:** وهي المتغيرة والتي تعتمد على عدد الحضور وتشتمل على:

- النشاطات الاجتماعية والحفلات.
- الرحلات الترفيهية والسياحية.
- مواد المؤتمر (القرطاسية – الورق – الملفات – الحبر .. إلخ).
- النفقات البنكية.
- مكافأة المنسق العام للمؤتمر (حسب عدد المشاركين).
- وسائط النقل.

### أما واردات المؤتمر فهي تتأتى من العائدات التالية:

- رسوم التسجيل.
- الدعاية والإعلان.
- المعارض.
- الهبات والمنح.

## اللجنة المالية:



ولضمان ضبط الأمور المالية تتولى اللجنة المالية عملية الإشراف المباشر على الصرف والتحصيل المالي، وذلك باستخدام دفاتر خاصة معدة لذلك، وتقوم بعملية تخطيط للنقد المتداول بحيث تتم المقارنة الشهرية بين النقد المطلوب لدفع النفقات والواردات المحصَّلة، ومن الملاحظ أن النفقات تزداد بنسبة كبيرة خلال الأشهر الأولى من السنة التي تسبق عقد المؤتمر، وذلك بسبب تكاليف الإعداد والتحضير له.

ومن جهة أخرى تتولى اللجنة المالية العمليات المحاسبية الخاصة بضبط بنود الموازنة المعتمدة للنفقات والواردات، ويقوم رئيس اللجنة المالية بإطلاع مدير المؤتمر على عمليات الصرف والتحصيل بشكل تدريجي ودوري، ويترك له أمر إطلاع اللجنة العليا لتنظيم وإدارة المؤتمر على الأوضاع المالية حسب الضرورة.

## ثالثاً: المتابعة والتقييم في إدارة المؤتمرات

إن أهم حلقة من سلسة الحلقات المتعلقة بالمؤتمر إعداداً وتنظيماً ونشاطاً هي عملية متابعة وتقييم المؤتمر بجميع فعالياته وعناصره والتي تشمل القوى العاملة فيه، إذ من دون ذلك لا يمكن قياس مدى نجاح المؤتمر ودرجة مستوى تحقيق أهدافه من الناحيتين العلمية والتنظيمية.

وتبدأ عملية التقييم مع المراحل الأولى لإعداد وتخطيط فعاليات المؤتمر، وتهدف إلى الوقوف على ما تم في كل مرحلة من مراحل إدارة وتنظيم المؤتمر حيث إن ذلك يعين على معرفة ما تحقق من أنشطة وفعاليات وما نسبته للأهداف الموضوعة، ومن أجل ذلك –ولكي تكون عملية التقييم ذات قيمة –يجب أن تكون أهداف كل مرحلة من مراحل المؤتمر واضحة ومحددة بفترة زمنية ومعرّفة بشكل كمي إلى درجة كبيرة حتى يسهل قياسها.

وحيث إن التقييم هو عملية قياس ما تم إنجازه بالنسبة لما هو مخطط ومرسوم بمعايير محددة ومتفق عليها، فيجب التأكيد هنا على مراعاة ثلاثة عوامل مهمة في القياس وهي:

- درجة الثبات.
- درجة الصدق.
- درجة المواءمة.

إن هذه العوامل تحكم فعالية القياس ودقتَه، وبالتالي مدى صدق وثبات ومواءمة نتائج القياس بالنسبة لعملية التقييم والتي سيتم على أساسها إما اعتماد النتائج وإما تغييرها أو تصحيح مسار الأحداث بحيث يمكن لاحقاً تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة أفضل وبنسب أعلى.

ومن جهة أخرى فإن عملية المتابعة تساعد إلى حد كبير في عملية التقييم إذ إن المتابعة تمكّن من معرفة مجريات الأمور بالنسبة لكل مرحلة من مراحل إعداد وإدارة المؤتمر، وبالتالي تعطي المسؤولين تغذية راجعة ومستمرة تمكّنهم من جمع المعلومات الضرورية لإنجاز عملية التقييم بصورة صحيحة.

ونتيجة للمتابعة المستمرة لجميع مراحل إدارة المؤتمر يمكن تحقيق الآتي:

- التأكد من أنها تسير حسب الأهداف المرسومة لها، ووفقاً لمنهج وأسلوب العمل المحدد.
- التأكد من أنها تسير في حدود الميزانية المحدد لها، وأن ما يُنفق على تنفيذ كل مرحلة لا يقل ولا يتجاوز المبالغ المحددة في الميزانية.

- التدخل الفوري لإزالة الصعوبات أو حل أي مشكلات قد تعترض التنفيذ.
- التدخل من أجل زيادة القوة الدافعة لمواصلة السير بالخطوات المختلفة نحو الأهداف المرسومة لها.
- التدخل لتعديل أو تطوير أي مرحلة من مراحل إدارة المؤتمر وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة.

ونتيجةً للمتابعة المستمر وما تؤمنه من تغذية راجعة ومعلومات مهمة يمكن الوصول بعملية التقييم إلى تحقيق الآتي بالنسبة للمراحل المختلفة لإدارة المؤتمر:

- التمكن من التشخيص والعلاج والوقاية بشكل عام.
- قياس كفاءة العمل ومقدار ما تم تحقيقه من أهداف كل مرحلة، وإبراز نواحي الضعف والقصور للاستفادة منها في تطوير مستوى العمل والارتقاء به.
- التعرف على ما تم إنجازه من الخطة الموضوعة وما تم تحقيقه من أهداف.
- قياس مدى ثبات وصدق الفعاليات والأساليب المتعمدة في تنفيذها.
- مقارنة الفوائد والإنجازات بالنسبة لمراحل إدارة المؤتمر بمستوى ومقدار الاستثمارات المادية والفنية والبشرية المرصودة لها.
- التأكد من مدى الالتزام بالخطة الزمنية الموضوعة لمراحل إدارة المؤتمر.
- التأكد من مدى الالتزام بالاعتمادات المالية المحددة للإنفاق على كل مرحلة من مراحل إدارة المؤتمر.

ومن أجل إتمام عملية التقييم الدائمة والمستمرة قبل وفي أثناء وبعد المؤتمر بدقة لا بد من إيمان الجهة المشرفة على المؤتمر بها والسعي إلى توفير الوسائل والأساليب والاعتمادات المالية التي من خلالها يمكن تصويب العمل وقياس النتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء، والإعلان عنها بشكل موضوعي سعياً إلى تحقيق رضاء جميع العاملين في إدارة المؤتمر عن الإنجازات والنتائج التي أمكن تحقيقها، والإقرار بجهد جميع العاملين في هذا العمل الجماعي المتميز، كذلك يمكن من خلال التقييم قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمؤتمر سواء كان ذلك من النواحي العلمية أم التنظيمية حتى يستفاد منها في المؤتمرات اللاحقة.

## خلاصة:

يتوقف نجاح إدارة المؤتمرات إلى حد كبير على العنصر البشري الذي يتولى تنظيم المؤتمر، ولا بد من حسن اختيار الكادر البشري لإدارة المؤتمرات وتدريبه التدريب المناسب كل حسب موقع عمله، فالجهاز البشري المدرب هو المتطلب الأول اللازم لتنظيم ونجاح إدارة المؤتمرات.

مما لا شك فيه أن عظم المسؤوليات الملقاة على عاتق اللجنة التحضيرية الخاصة بالمؤتمر يتطلب منها عقد اجتماعات عديدة وجلسات عمل متصلة ولفترات طويلة، لذلك على الأفراد الذين لا يتمتعون بالنفَس الطويل ولا يستطيعون تحمل العمل لساعات طويلة وتحت الجهد التنحي جانباً منذ البداية.

فعلى هذه اللجنة عدم إضاعة الوقت لأن هناك تفاصيل كثيرة وعقباتٍ كثيرة تظهر في أثناء العمل مطلوب تذليلها خلال متابعة العمل لتهيئة المسرح على أرض الواقع.

تُعد عملية إعداد الميزانية العامة للمؤتمر من المهام الرئيسية التي يجب على المنسق العام واللجنة المشرفة على تنظيم المؤتمر القيام بها، وتعتمد ترجمة أنشطة إعداد وتحضير وتنفيذ المؤتمر على التقديرات الواقعية، إذ تُعد الميزانية وسيلة فعالة في إدارة ونجاح المؤتمر، ويتم تنقيح وتعديل بنود الميزانية حسب متطلبات العمل وخصوصاً مع الاقتراب من موعد عقد المؤتمر، ويفضل أن يتم وضع التقديرات بالعملة المحلية للدولة التي يُعقد فيها المؤتمر وأن يؤخذ بعين الاعتبار ما يستجد من ارتفاع سنوي في الأسعار بالنسبة للسلع والخدمات.

من أجل إتمام عملية التقييم الدائمة والمستمرة قبل وفي أثناء وبعد المؤتمر بدقة لا بد من إيمان الجهة المشرفة على المؤتمر بها، والسعي إلى توفير الوسائل والأساليب والاعتمادات المالية التي من خلالها يمكن تصويب العمل وقياس النتائج الإيجابية والسلبية على حد سواء والإعلان عنها بشكل موضوعي سعياً إلى تحقيق رضاء جميع العاملين في إدارة المؤتمر عن الإنجازات والنتائج التي أمكن تحقيقها والإقرار بجهد جميع العاملين في هذا العمل الجماعي المتميز، كذلك يمكن من خلال التقييم قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمؤتمر سواء كان ذلك من النواحي العلمية أم التنظيمية، حتى يستفاد منها في المؤتمرات اللاحقة.

## المراجع:


1. عفيف البهنسي، علم المتاحف والمعارض، دمشق، 2000.
2. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، عمان، دار زهران، 1999.
3. عبد الرزق محمد الدليمي، العلاقات العامة والعولمة، دار جرير، عمان، 2005.
4. ديفيد سيكنغس، كيف تنظم مؤتمرات واجتماعات فعالة، 1995.
5. هدى محمد رشوان، إدارة وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات، جامعة حلوان، مصر، 2000.
6. عدنان البيات، الإعداد للمؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
7. حنا بيترو، دور خطوط الطيران في المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
8. فاروق جرار، دور الاتصال وأهميته في إدارة المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
9. عزة جمال حماد، إدارة المعارض، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الثالث، صيف 1986.
10. ميشيل حمارنة، إدارة المؤتمرات والترويج لها، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
11. مروان خير، دور العلاقات العامة في المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
12. عزام توفيق عزام، الخطوات الأساسية في إدارة المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.

## تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

مهام اللجنة العليا للمؤتمر:

**A.** تعين مدير المؤتمر ومساعديه الرئيسيين.

B. صميم شعار المؤتمر.

C. توجيه بطاقات الدعوة.

D. وضع موازنة المؤتمر.

**الإجابة الصحيحة:** A تعين مدير المؤتمر ومساعديه الرئيسيين.

مهام مدير المؤتمر:

A. وضع توصيات المؤتمر.

**B.** المساهمة في وضع الاستراتيجية العامة للمؤتمر.

C. استقبال الوفود في المطار.

D. اختيار المشاركين في المؤتمر.

**الإجابة الصحيحة:** **B** المساهمة في وضع الاستراتيجية العامة للمؤتمر.

من برنامج عمل اللجنة التحضيرية:

A. رسم استراتيجية المؤتمر.

B. اختيار بطاقات الدعوة الخاصة بضيوف الشرف.

C. وضع المحاور العلمية للمؤتمر.

D. تعيين مدير المؤتمر.

**الإجابة الصحيحة:** **B** اختيار بطاقات الدعوة الخاصة بضيوف الشرف.

# الوحدة التعليمية السادسة

# تنظيم المعارض في المؤتمرات

## الأهداف التعليمية:

**بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1. يحدد أهمية المعارض في المؤتمرات.
2. يحدد الخطوات الأساسية لإقامة المعارض.
3. يبين السلع أو الخدمات التي يمكن أن تضمها المعارض.
4. يبين أسلوب التسعير في المعارض.
5. يحدد كيفية اختيار مكان المعرض أو قنوات توزيع محتوياته.
6. يبين مهارة الترويج لعقد المعرض.
7. يحدد الخدمات التي يجب أن تقدم للعارضين والمشاركين.
8. يحدد المعلومات التي يجب الحصول عليها عن المؤسسات المشاركة في المعرض.

## أولاً: أهمية المعارض في المؤتمرات

تزداد في الآونة الأخيرة أهمية إقامة المعارض على هامش المؤتمرات من أجل دعم موضوع المؤتمر ومساندته وترغيب المشاركين في الحضور، وغالباً ما يكون للمواد المعروضة في المعارض علاقة بموضوع المؤتمر، فإذا كان المؤتمر طبياً تكون الأجهزة المعروضة طبية، وإذا كان المؤتمر إدارياً تكون العناصر المعروضة مكتبية وهكذا.




إن المتتبع للمؤتمرات العملية يدرك أن مثل هذه المؤتمرات تكون عادة مكاناً لبيع الأفكار والسلع والخدمات، فإلى جانب ما ينتج عن البحوث والدراسات من عرض للأفكار والاستنتاجات العلمية، فقد أصبحت مثل هذه المؤتمرات مناسبات لدور النشر لعرض إنتاجها، وتقديم خدمات التوظيف من خلال ما تتيحه من فرصة أمام الخريجين الجدد من الجماعات ودور العلم، أو من يبحثون عن عمل أن يلتقوا بالمسؤولين الذين تتوافر لدى مؤسساتهم وظائف شاغرة، وكثيراً ما تتنافس الجماعات في الحصول على مدرسين جدد عن طريق اللقاء مع المشاركين في تلك المؤتمرات، لذلك أصبحت إقامة المعارض على هامش المؤتمرات الكبرى ظاهرة تضيف أبعاداً جديدة تتمثل فيما يلي:

1. إن الهدف الرئيسي من إقامة المعارض والمؤتمرات هو إرضاء رغبة المشاركين وإفادتهم بغض النظر عن نوع المؤتمر وموضوعه، إذ تتوافر لدى المشاركين رغبات يأملون في تحقيقها، فإذا لبت هذه المؤتمرات والمعارض حاجاتهم ورغباتهم، عندئذ تكون قد أدت وظيفتها المهمة، مما يشجع المشاركين على المشاركة مستقبلاً في المعارض المشابهة.
2. إن إقامة المعارض على هامش المؤتمرات تُعد فرصاً غنية ونادرة تمكّن –في العادة– من إبراز ما توصلت إليه من اكتشافات وإنجازات في موضوع يتناسب وموضوع المؤتمر، وتوسع من مدارك المشاركين وتثقفهم وتمنحهم فرصاً للاطلاع قد لا يُسمح لهم دائماً.

3. إن الهدف الأساسي من إقامة المعارض هو توفير مصدر تمويلي للمؤتمر، إلا أن هذا الهدف وبالرغم من أهميته ووجاهته لا ينبغي أن يكون الهدف الوحيد، لما تحمله المعارض كذلك من أبعاد دعائية وحضارية، كما أن الهدف قد لا يحقق أي عائد مالي للجهة القائمة بالمؤتمر ولكنه يحقق عائداً ما، فبيع فكرة الهدف إضافة إلى مساندة أنشطة المؤسسة والترويج لها والتعريف بأهميتها، يحقق عائداً كبيراً لتلك المؤسسة.
4. تُعد المعارض من الناحية الاجتماعية وسيلة الاتصال بين الأفراد لاستعراض تجارب وخبرات معينة، وتمكّن من مشاهدة ابتكارات من أكثر من مصدر واحد مجتمعة في مكان واحد، وتمثل فرصة لملء فراغ المشاركين في أثناء فترات الاستراحة، لذا يجب التحضير لها باهتمام بالغ الشكل لا يقل عن الاهتمام بالنشاطات الأخرى مثل التسجيل والاجتماعات وغير ذلك من الفعاليات المهمة الأخرى للمؤتمر، هذا وقد يكون المعرض عبارة عن طاولة صغيرة عليها بعض المطبوعات أو ينقسم إلى أقسام ضخمة ومتعددة تسعى إلى تحقيق الأغراض المطلوبة.

## ثانياً: الخطوات الأساسية لإقامة المعارض

تُعد إقامة المعارض –سواء كانت على شكل منفصل أم على هامش المؤتمرات –نشاطاً مخصصاً يرمي إلى تحقيق أهداف معينة، ويستأثر ذلك النشاط على الاهتمام بتسويق السلع أو الخدمات أو الأفكار.

إن عملية إقامة المعارض عملية تسويقية رئيسية تشمل أنشطة المنتجات والتسعير والتوزيع والترويج، وخدمات المستهلك والمعلومات التسويقية، والمطّلع على أدبيات التسويق يمكنه أن يدرك أن النجاح في إعداد استراتيجية التسويق يعتمد على درجة التفاعل بين العناصر التي تشكل ما يطلق عليه "المزيج التسويقي"، وهذه العناصر هي: السلع والسعر والمكان والترويج؛ لذا تتم مناقشة هذه الخطوات الأساسية لإقامة المعارض على شكل العناصر المكونة للمزيج التسويقي إضافة إلى المكونات الداخلة في الاستراتيجيات التسويقية والتي تتألف من العناصر التالية:

- السلع أو الخدمات التي يمكن أن يضمها المعرض.
- أسلوب التسعير في المعارض.
- ومكان المعرض أو قنوات توزيع محتوياته.
- الترويج لعقد المعرض.
- الخدمات (بالنسبة إلى العارضين وكذلك بالنسبة إلى المشاركين).
- المعلومات التي يجب الحصول عليها عن المؤسسات المشاركة.

## 1. السلع أو الخدمات التي يمكن أن تضمها المعارض






تختلف نوعية السلع أو الخدمات التي يمكن أن يتضمنها المعرض باختلاف الهدف من إقامته، فقد يقصد إقامة المعرض التعريف بالتراث الموروث أو الحضارة، وقد يقصد التعريف بالابتكارات والإنجازات الإنسانية، كما يمكن أن يكون المعرض مكاناً لعرض الإنتاج الفكري، أو بيع المعلومات الجديدة، أو تسهيل خدمات معينة مثل خدمات التوظيف، ومهما كان الهدف من إقامة المعرض ومحتوياته فمن الضروري تحديد المستهلك المستهدَف لبيع السلع أو الخدمات أو الأفكار التي يحتويها المعرض،عندئذ يجب تحليل احتياجات ذلك المستهلك وتحديدُ رغباته وبرمجة محتويات المعرض (من حيث النوع والتوقيت والجودة وغير ذلك مما يهم المستهلك) بشكل يفي بتلك الاحتياجات ويشبع تلك الرغبات، ومن ناحية أخرى فإن المنتج الرئيسي الذي تقدمه إدارة المعرض إلى العارضين هو المساحات المجهزة التي تتيح بيع السلع أو الخدمات، ومن هنا يجب على الإدارة المختصة عند التخطيط أن تراعيَ احتياجات العارضين من حيث المساحات المجهزة مع مراعاة طبيعة الزوار ومدة المعرض، وطبيعة المعروضات بالشكل الذي يحقق رغبات العارضين والزوار ويلبي احتياجاتهم.

## 2. أسلوب التسعير في المعارض



إن معظم المعارض ولاسيما تلك المصاحبة للمؤتمرات تشارك فيها العديد من المؤسسات ذات الخطوط الإنتاجية المتشابهة، وفي هذه الحالة يجب استقطاب أكبر عدد من تلك المؤسسات وفق سياسة خاصة بالتسعير، ويتم في معظم الأحوال تأجير مساحات معنية مقابل سعر محدد للمتر المربع الواحد، ويحدد هذا السعر بحجم المساحة والموقع المطلوب، كأن يكون الموقع قرب المدخل أو في مكان آخر.

ويقوم العارضون المرشحون الراغبون في المشاركة في المعرض بملء نموذج طلب الاشتراك الذي يتضمن: اسم العارض وعنوانَه، والسلعة أو الخدمة التي سيتم عرضها، والمعلومات الخاصة بالمساحة المطلوبة وموقعها، ويجب أن يتوفر للعارض فرصة الاختيار، وعلى العارض أن يقدم دفعة أولى من الإيجار المطلوب عند تعبئة نموذج الاشتراك.

## 3. مكان المعرض أو قنوات توزيع محتوياته



إن قرار اختيار موقع المعرض يجب أن يتم بعد دراسة دقيقة بحيث يمكّن المعرض من تحقيق الهدف المنشود من إقامته، كذلك يجب أن يؤخذ قرار اختيار الموقع بتنسيق مسبق ما بين رئيس لجنة المعارض والمنسق العام للمؤتمر وممثل موقع المؤتمر، وهناك العديد من البنود التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد موقع المعرض وهي:

- حجم المساحة المتوافرة للمعارض.
- تحديد مكان المعرض فيما إذا كان ضمن موقع المؤتمر أم لا.
- أهمية السلامة العامة أو الناحية الأمنية نظراً لقيمة محتويات المعرض.
- سهولة الدخول والخروج من مداخل ومخارج المعرض.
- التعرف على مقومات المعرض وميزات المكان لسهولة التعامل وانسياب الأعمال وتأمين الخدمات.
- أهمية تحديد نمط تدفق السير لجمهور المعرض وترك مساحة كافية لتجمع الجمهور أمام المقصورات التي تكون بالعادة ذات مساحة مربعة لا تزيد عن ستة أمتار.

## 4. الترويج لعقد المعرض

تُعد وظيفة الترويج أهم الوظائف في العملية التسويقية للمعارض بل إن بعض المراجع تذهب إلى التأكيد على أن الترويج هو جوهر التسويق على أساس أن العناصر الثلاثة الأخرى في المزيج التسويقي لها دلالات اتصالية ترويجية مهمة، فخصائص السلعة ونوعها وعبوّتها والعلامة التي تحملها ومنظرها العام هي في حد ذاتها رسائل اتصال ذات مضمون ترويجي موجهة إلى المستهلك.




وفي إدارة المعارض يكون المبدأ الأول في الترويج للعارضين هو محاولة الوصول إلى كل شركة يُتوقع أن تشارك في المعرض، أما المبدأ الثاني فهو تزويد العارضين المتوقعين بكل المعلومات التفصيلية عن المؤتمر والمعرض.

ومن أجل الحصول على أكبر حضور ممكن للمعرض من المشاركين في المؤتمر، فإن حملة الترويج قد تتطلب القيام بالتالي:

- إقامة حفل افتتاح كبير في موقع المعرض.
- توفير المرطبات في مكان المعرض.
- تسجيل المشاركين في المؤتمر قرب مكان المعرض.
- توزيع الهدايا عند مدخل المعرض من قبل العارضين.
- توزيع منشورات دعائية مطبوعة بكل الأشكال والأنواع.



### 5. الخدمات التي يجب أن تقدم للعارضين والمشاركين

يتوقع المستهلك عند تسويق السلع الاستهلاكية التمتع ببعض الخدمات سواء قبل القيام بعملية البيع أم في أثنائها أم بعدها، وينطبق هذا المبدأ على المؤسسات المشاركة في المعارض، وكذلك على الجمهور الذي يُعد المستهلك.



### 6. المعلومات التي يجب الحصول عليها عن المؤسسات المشاركة في المعرض:

**أ. مصادر الحصول على العارضين:** إن الخطوة الأولى لتحديد العارضين هي الحصول على قائمة الأسماء من رئيس لجنة معارض سابقة أو من أحد المصادر التالية:

- أعضاء لجان مؤتمرات مقامة من قبل منظمات أخرى ذات علاقة بطبيعة المعرض.
- مطبوعات تجارية.
- عارضون سبق أن اشتركوا في معارض سابقة مماثلة.
- دليل الهاتف أو الخدمات والشركات التجارية.
- الاتصالات والمعرفة الشخصية.

**ب. معايير اختيار العارضين:** عند اختيار العارضين يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي:

- سمعة السلعة أو الخدمة المنوي عرضها.
- قدرة العارض على دفع أجرة المساحة.
- إضافة العارض عامل التنويع في المعرض ككل.
- مشاركة العارض السابقة في إحدى الفعاليات المماثلة.

كذلك يتوجب على الجهة المنظمة للمعرض إرساء قواعد ووضع معايير محددة للمشاركين في المعرض، وإعطاء فرصة مساوية لأي عارض ضمن خط الإنتاج نفسه.

**ج. الاتصال بالعارضين والمعلومات التي يجب أن تتوفر لديهم:** يمكن أن تشمل عملية الاتصال هذه إرسال خطابين للعارضين يتضمن الخطاب الأول المعلومات التالية:

- من هو منظم المعرض، واسم المنظمة، وعدد الحضور، ونوعية المشاركين، ونوعية السلع والخدمات التي يهتمون بها.
- ملامح عن خطة التسويق أو الترويج للمعرض.
- موعد المعرض وعلاقة هذا الموعد باجتماعات وجلسات المؤتمر.
- الجمهور المستهدف وتوزيعه، وهل هو من السوق المحلي أو من السوق العالمي.

أما الخطاب الثاني فيتم إرساله إلى الذين قاموا بالرد على الخطاب الأول، وأبدَوا اهتماماً بالاشتراك في المعرض، ويؤكد هذا الخطاب على التفاصيل ويحتوي على:

- معلومات عن البرنامج.

- التكلفة.
- العائد المالي وغيره من المشاركة في المعرض.
- مخطط يوضح مكان المقصورات.
- تعليمات عن الشحن وإجراءات التخليص.
- ترتيبات الأمن والحراسة في المعرض.
- معلومات عن الفنادق.
- نموذج طلب اشتراك.

ونورد فيما يلي وعلى سبيل المثال قائمة رصد لإدارة وتنظيم المعارض في المؤتمرات:

### قائمة رصد لإدارة المعارض في المؤتمرات:

1. مكان العرض بشكل عام:
   - المساحة كاملة بالأمتار المربعة.
   - العوائق: الأعمدة، وفتحات التهوية.
   - أنابيب التدفئة.
   - مادة بناء الأرضية.
   - ارتفاع السقف.
   - التحكم في التهوية.
   - المداخل: تسهيلات للمعوقين.
   - الصيانة.
   - مواقع الحمامات.
2. المنافذ إلى مكان العرض:
   - الشوارع.
   - المداخل.
   - الممرات.
   - المصاعد.

- وسائل التحميل والتنزيل.
- العوائق: الحجم، ومكان التسليم، وحركة المرور.

3. ما هي المتطلبات النقابية:

- لتمييز المقصورات.
- لتمييز الممرات.
- تعليمات مختلفة.
- قائمة بأسماء العارضين.
- مبيعات البطاقات.
- ساعات العرض.
- الأسعار.

4. تجميل المقصورة:

- ورق الجدران.
- السجاد.
- الأثاث.
- ممرات خاصة.
- ما تتضمنه أجرة المقصورة.

5. الحصول على مخططات المبنى:

- مرسومة حسب مقياس رسم معين.
- جميع الأبعاد موضحة.
- المواصفات موضحة: حمولة الأرض، وارتفاع السقف.
- المداخل والمخارج موضحة.
- مداخل الخدمات موضحة.

6. الخدمات:

- العوائق.
- الكهرباء.
- الإضاءة: ضوء كشاف، وخاص.

- الطاقة.
- الغاز.
- الهواء المضغوط.
- الماء.
- البخار.
- المصارف.

7. أجور مساحة العرض:

- الأجرة.
- تغطي: المساحة، والتسهيلات، والأجهزة، والخدمات.
- متطلبات الدفع كاملة، أو دفعة أولى.
- متطلبات التأمين.

8. مصادر خدمات المعرض: التسهيلات و/أو الأجهزة:

- مركز المؤتمر/ قاعة الفندق.
- الفندق.
- المكتب الرئيسي.
- المؤسسة.
- مقاولون خارجيون.
- العارضون.

9. التأكد من التسهيلات والخدمات و/أو الرسوم لكل من:

- مكتب مدير المعرض.
- مكتب الشحن للعارضين.
- النقل.
- المرافق أو الخدمات.
- شحن الصناديق.
- المأكل والمشرب.
- بائع الزهور.

- جهاز التكبير والسماعات.
- البرق والهاتف.
- مواقف السيارات.
- غرف الإعلام.
- الآلات الكاتبة.
- الخدمات التجارية.
- المصورون.

10. القوى البشرية:

- النجارون.
- الكهربائيون.
- عمال التركيب.
- عمال مهرة آخرون.
- عمال غير مهرة.

11. ما تتضمنه عقود التأمين:

- الحوادث.
- الأعطال.
- الحريق.
- السرقة.

12. ما تتناوله التعليمات:

- المشروبات الروحية.
- البناء.
- الحريق.
- المسؤولية القانونية.
- الرخص.
- العارض.

- مسؤوليات النظافة.

13. الكشف عن تفاصيل الشحن:
    - عنوان الشاحن.
    - رسوم النقل المحلي.
    - إجراءات الدخول والخروج إلى مكان المعرض.
    - جدول الإدخال والإخراج من المقصورات وإليها.
    - إمكانيات التخزين.
    - إجراءات الشحن المسبقة.
    - إجراءات الشحن اللاحقة.
14. المعلومات اللازمة لتوزيع المقصورات (استبيان العارض):
    - الخدمات أو السلعة المعروضة.
    - مساحة المقصورة المطلوبة.
    - اختيار الموقع.
    - طريقة العرض: المساحات، والوزن: متحرك أو ثابت.
    - مواصفات خاصة.
    - الخدمات المطلوبة.
    - اللافتات المطلوبة.
15. قيود المقصورة:
    - المساحة.
    - الارتفاع.
    - الوزن.
    - الإضاءة.
    - أجهزة العرض.
    - الضوضاء.
    - الطعام والشراب.

- الموظفون.

16. تكاليف العارض وتشمل:

- مساحة المقصورة.
- رسوم النقل المحلي.
- التسهيلات والأجهزة والخدمات.
- العمالة: العادية والإضافية.

17. بنود الترويج للعارض الشامل

- الموقع وأوقات العارض.
- الأهداف والفوائد.
- معلومات عن المشاركين.
- مديرون سابقون.
- جداول الوقت.
- الكفاءة.
- إجراءات تقديم الطلب.

18. مذكرة تعيين المقصورة يجب أن تحتوي على:

- رقم المقصورة.
- المخطط.
- نموذج طلب: الإمكانيات والأجهزة والخدمات.
- قائمة بأسماء العارضين.
- الفاتورة.

19. المعلومات اللازمة لخدمة العارض:

- الاتصال بالعارض.
- موقع المقصورة.
- تفاصيل الشحن.
- اللافتة والخدمة، ولوازم العمالة.

20. الدعاية والترويج للمعرض:

- الميزانية.
- إرسال نشرات بالبريد.
- البرنامج.
- المدير.
- التغطية الإعلامية.
- غرف الإعلام.
- إمكانيات لازمة في الموقع وخدمات.
- سياسة توزيع المقصورات.
- تفاصيل مكان العرض: مخططات شاملة.
- مواقع المقصورات، وغرف الإعلام، والتسجيل والاستعلامات.
- التكلفة.
- القوانين والأنظمة.
- العمالة.
- التأمين.

21. عوامل محتملة في سياسة توزيع المقصورات:

- الكفاءة.
- مدة العضوية.
- تاريخ تقديم الطلب.
- حجم العرض.
- المتطلبات الخاصة.

22. جداول زمنية لبيان:

- موقع المعرض ويشمل تاريخ الإقامة والإزالة.
- الشحن: المسبق، والحالي، واللاحق.
- أوقات الإقامة، والتفتيش، والإزالة.

23. سياسة الدخول:

- أنواع الدخول: مفتوح – بواسطة الشارات – بواسطة رسوم.
- التصنيفات: الموظفون، والمشاركون، والعارضون.
- الجدول في غير ساعات الدوام.
- إجراءات الشكاوى.

## خلاصة:

تلعب المعارض دوراً بارزاً ومهماً في مجال التعاون والتبادل التجاري بين الشركات من خلال تبادل ما يبدعه العقل المؤسساتي من أساليب إنتاج جديدة وتطور تقني وعلمي جديدين يساهم في توسيع قاعدة التبادل والتعاون فيما بين المؤسسات المحلية والدولية، إلى جانب ذلك فقد تشكل المعارض ميداناً واسعاً لتعاون الخبرات العلمية والبعثات التجارية والصناعية والاقتصادية بما يساهم في توسيع قاعدة التخصص الاقتصادي والصناعي والتجاري.

إن عملية إقامة المعارض عملية تسويقية رئيسية تشمل أنشطة المنتجات والتسعير والتوزيع والترويج، وخدمات المستهلك والمعلومات التسويقية، والمطّلع على أدبيات التسويق يمكنه أن يدرك أن النجاح في إعداد استراتيجية التسويق يعتمد على درجة التفاعل بين العناصر التي تشكل ما يطلق عليه "المزيج التسويقي"، وهذه العناصر هي: السلع والسعر والمكان والترويج؛ لذا تتم مناقشة هذه الخطوات الأساسية لإقامة المعارض على شكل العناصر المكونة للمزيج التسويقي إضافة إلى المكونات الداخلة في الاستراتيجيات التسويقية.

يجب الحصول على مجموعة من المعلومات عن المؤسسات المشاركة في المعرض مثل: مصادر الحصول على العارضين، معايير اختيار العارضين، الاتصال بالعارضين والمعلومات التي يجب أن تتوفر لديهم.

## المراجع:


1. عزة جمال حماد، إدارة المعارض، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الثالث، صيف 1986.
2. عبد القادر عياش، المعارض: نشأتها، أهدافها، تنوعها وأهميتها، مجلة صوت الفرات، دير الزور، 1962.
3. ميشيل حمارنة، إدارة المؤتمرات والترويج لها، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
4. مروان خير، دور العلاقات العامة في المؤتمرات، ورقة غير منشورة مقدمة إلى اللقاء العلمي حول إدارة المؤتمرات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، نيسان، 1986.
5. هدى محمد رشوان، إدارة وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات، جامعة حلوان، مصر، 2000.

## تمرين عملي:

تقيم الجامعة الافتراضية السورية مؤتمراً علمياً حول "أهمية التعليم الافتراضي"، ضع خطة قابلة للتنفيذ لإقامة معرض حول "تكنولوجيا التعليم" بحيث يُفتتح على هامش المؤتمر، ويستمر عشرة أيام، وراعِ في الخطة الأمور التالية:

1. الهدف من إقامة المعرض.
2. الموازنة المقترحة.
3. الجمهور المستهدف.
4. اللجان التنظيمية المقترحة.

# الوحدة التعليمية السابعة

# مهارات التفكير الإبداعي

## الأهداف التعليمية:

**بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1. يحدد مفهوماً صحيحاً للتفكير الإبداعي.
2. يقارن بين التفكير ومهارات التفكير.
3. يبين أنواع التفكير.
4. يشرح التفكير الناقد.
5. يشرح التفكير العلمي.
6. يشرح التفكير الإبداعي.
7. يحدد مهارات التفكير الإبداعي.

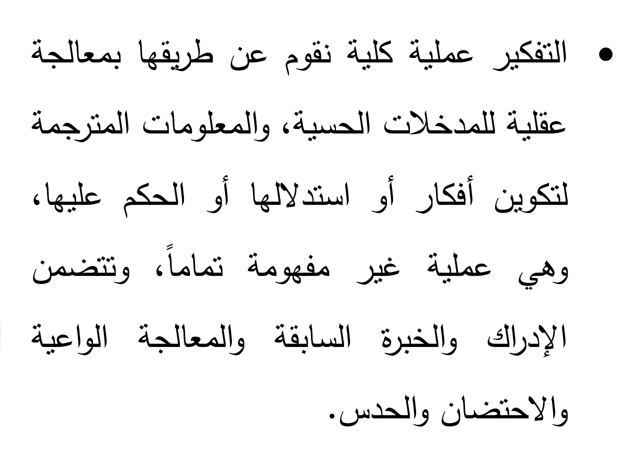
## مقدمة:



التفكير في أبسط تعريف له هو "عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس".

وهو في معناه الواسع: عملية بحث عن معنى في الموقف أو الخبر، ويبدأ الفرد التفكير عادة عندما لا يعرف ما الذي يجب عمله بالتحديد، وهو فهم مجرد كالعدالة والظلم والحقد والشجاعة لأن النشاطات التي يقوم بها الدماغ عند التفكير هي نشاطات غير مرئية وغير ملموسة، وما نلمسه في الواقع ليس إلا نواتج فعل التفكير.

## أولاً: الفرق بين التفكير ومهارات التفكير





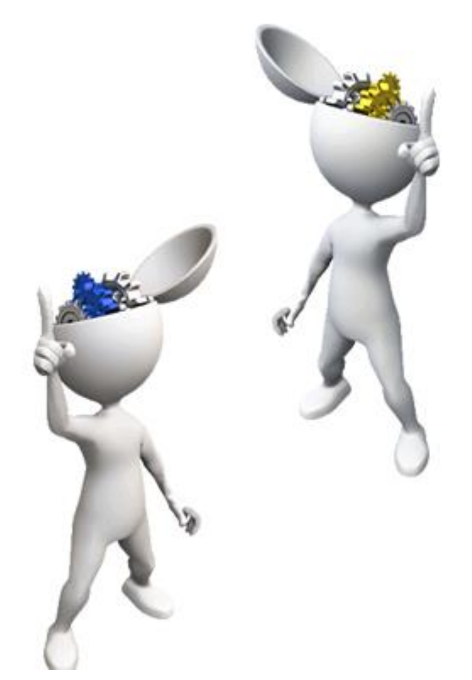

- التفكير عملية كلية نقوم عن طريقها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية، والمعلومات المترجمة لتكوين أفكار أو استدلالها أو الحكم عليها، وهي عملية غير مفهومة تماماً، وتتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والاحتضان والحدس.
- أما مهارات التفكير فهي عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات، كمهارات تحديد المشكلة وإيجاد الافتراضات غير المذكورة في النص، أو تقويم قوة الدليل أو الادعاء.

ولتوضيح العلاقة ما بين التفكير ومهاراته يمكن عقد مقارنة على سبيل المجاز بين التفكير ولعب كرة المضرب (التنس الأرضي): فلعبة التنس تتألف من مهارات محددة كثيرة مثل: رمية البداية، والرمية الإسقاطية. إلخ، ويساهم كل منها في تحديد مستوى اللعب أو جودته، والتفكير كذلك يتألف من مهارات متعددة تساهم إجادة كل منها في فعالية عملية التفكير، ويتطلب التفكير تكاملاً بين مهارات معينة ضمن استراتيجية كلية في موقف معين لتحقيق هدف ما.

## ثانياً: أنواع التفكير

أنواع التفكير كثيرة ومتنوعة، وقد يتداخل بعضها ببعض، وقد تتعدد الأسماء لمسمى واحد، مثل التفكير المنطقي والناقد والإبداعي، ونمط التفكير –كما ذُكر سابقاً –هو الأسلوب أو الطريقة التي يفكر بها الفرد منطلقاً من ثقافته وخبراته الحياتية وقدراته العقلية، وهو من أبرز السمات المميزة له، وقد أشار الباحثون وعلماء النفس إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للتفكير، وهذا الاختلاف ناجم عن مجموعة من العوامل والمؤثرات من أهمها:

- اختلاف الثقافات والخبرات والبيئات.
- اختلاف الاهتمامات.
- اختلاف القدرات.
- اختلاف الخلايا العصبية.



وللتفكير أنواع كثيرة وصفات متعددة، منها ما يمكن أن يطلَق عليه نوع من التفكير، ومنها ما يكون فقط ممارسة لعمليات التفكير أو وصفاً لمحتوى التفكير فقط، ونستعرض فيما يلي ثلاثة من أهم أنواع التفكير:

أولاً: التفكير الناقد.

ثانياً: التفكير العلمي.

ثالثاً: التفكير الإبداعي.




وهذه المهارات جميعها تعمل معاً من أجل اتخاذ القرارات أو حل المشكلات، الأمر الذي يجعل الفرد لا يستغني عن أي منها حين يحاول توليد حلول جديدة للمشكلات التي يواجهها.

## التفكير الناقد:



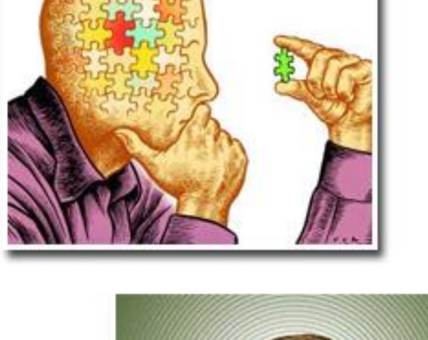

التفكير الناقد هو: "فحص وتقييم الحلول المعروضة"، وهو: "تفكير تأملي معقول يركز على اتخاذ القرار فيما يفكر فيه أو يتم أداؤه"، أو هو "عملية استخدام قواعد الاستدلال المنطقي، وتجنب الأخطاء الشائعة في الحكم"، ويمكن أن يقال أيضاً إن التفكير الناقد هو التفكير "الذي يعتمد على التحليل والفرز والاختيار والاختبار لما لدى الفرد من معلومات بهدف التمييز بين الأفكار السليمة والأفكار الخاطئة".

وبناءً على ما سبق، فإن التفكير الناقد يهدف إلى التوصل إلى الحقيقة بعد نفي الشك عنها، عن طريق دراسة الأدلة المنطقية والشواهد المتوافرة وتمحيصها.




والعلاقة بين التفكير الناقد والتفكير الإبداعي قوية جداً، فوجود التفكير الناقد من متطلبات القدرة على التفكير الإبداعي، كما يتضمن التفكير الناقد تفكيراً إبداعياً لأنه يتضمن بدوره صياغة الفرضيات والأسئلة والاختبارات والتخطيط للتجارب، فممارس الإبداع يوظف التفكير الناقد للمفاضلة بين الحلول التي يتوصل إليها من أجل اختيار أصلحها وأكثرها ملاءمة لطبيعة المشكلة المطروحة، والتفكير الناقد يتحدى أفكار وأعمال الآخرين، ويقوّمها بالبراهين والشواهد والأدلة العقلية دون تحيز، ويرفض التبعية للآخرين دون تفكير.

وعلى الرغم من تعدد التعريفات للتفكير الناقد إلا أنه يمكن أن تنظُمَها صيغتان:



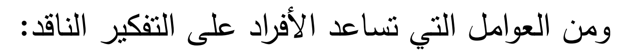


- الأولى: توصف بالشخصية والذاتية، وهي تركز على الهدف الشخصي من وراء التفكير الناقد من حيث إنه تفكير تأملي معقول يركز على اتخاذ القرار فيما يفكر فيه الفرد أو يؤديه من أجل تطوير تفكيره والسيطرة عليه، إنه تفكير الفرد في الطريقة التي يفكر فيها حتى يجعل تفكيره أكثر صحة ووضوحاً ومدافعاً عنه.
- الثانية: تركز على الجانب الاجتماعي من وراء التفكير الناقد، إذ هو عملية ذهنية يؤديها الفرد عندما يُطلب إليه الحكم على قضية أو مناقشة موضوع أو إجراء تقويم، إنه الحكم على صحة رأي أو اعتقاد وفعاليته عن طريق تحليل المعلومات وفرزها واختبارها بهدف التمييز بين الأفكار الإيجابية والسلبية.

## 1) فوائد التفكير الناقد:

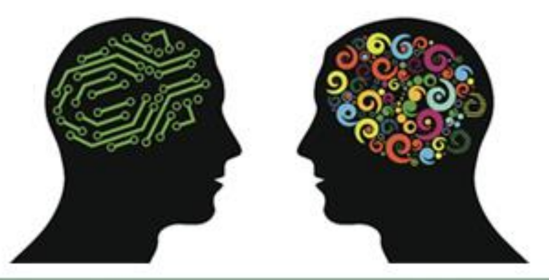


- يساعد المتعلم على قبول النقد، وعلى الاستفادة من ملاحظات الآخرين.
- يمكّن المتعلم من استيعاب آراء الآخرين، والقدرة على تمحيصها والاستفادة منها.
- يساعد المتعلم على الدقة في إصدار الأحكام الموضوعية على آراء الآخرين ومعتقداتهم.



ومن العوامل التي تساعد الأفراد على التفكير الناقد:







- تدريبهم على أساليب التفكير المنطقي.
- وجود القدوة الصالحة –أباً كان أم معلماً – التي تدرب الفرد على خطوات الوصول إلي حقيقة غائبة، وفهم الأسباب بحوار هادئ يعتمد على الأدلة، وعلى احترام الرأي والرأي الآخر دون تحيز، وفي منأى عن العواطف والانفعالات الحادة.
- السماح لهم بتحدي الأفكار المطروحة بحرية، وتقبل النقد الموجه إلى أفكارهم برحابة صدر، والدفاع عن وجهات نظرهم بالحجج مما يكسبهم الثقة بأنفسهم.
- تربيتهم على أن الإنسان خطاء، وعلى أن الشك والتساؤل هو أول خطوات الوصول إلى الصواب، يلي ذلك البحث الجاد والتجريب العلمي.

## 2) مهارات التفكير الناقد:

تتداخل مهارات التفكير الناقد مع مهارات عدد من أنواع التفكير مثل:

- مهارات التفكير الاستقرائي.
- مهارات التفكير الاستنباطي.
- مهارات التفكير التقييمي.




### مهارات ممارسة التفكير الناقد لدى المتعلم.

توصل عدد من المهتمين بتعليم التفكير الناقد إلى تحديد اثنتي عشرة مهارة تمكّن المتعلم من ممارسة التفكير الناقد، وهذه المهارات هي:

1. يحيط بجوانب القضية المطروحة ويفهم فحواها، ويأخذ جميع جوانب الموقف بالقدر نفسه من الأهمية.
2. يستطيع اختبار النتائج التي يتم التوصل إليها.
3. يعرف التناقض في العبارات ويحدد القضية بوضوح.
4. يقدم مسوغات للنتيجة التي يتم التوصل إليها.
5. القدرة على الحكم فيما إذا كان الشيء عبارة عن افتراض.
6. يصوغ عباراته بصورة مقبولة.
7. يحاول فصل التفكير العاطفي عن التفكير المنطقي.
8. يتأنى في إصدار الأحكام.
9. يتخذ موقفاً ويغيره عند توفر الأدلة.
10. الموضوعية والبعد عن العوامل الذاتية.

11. يعرف بأن لدى الناس أفكاراً مختلفة حول معاني المفردات.
12. يعرف متى يحتاج إلى معلومات جديدة حول شيء ما.

### قدرات تنمية التفكير الناقد لدى العاملين في المجال الإداري.

كما توصل " نيدلر" إلى صياغة اثنتي عشرة قدرة لتنمية التفكير الناقد لدى العاملين في المجال الإداري، وهذه القدرات هي:

1. القدرة على تحديد المشكلات والمسائل المركزية، وهذا يساهم في الأجزاء الرئيسة للبرهان والدليل.
2. القدرة على تحديد المعلومات المتعلقة بالموضوع، والتي لها قدرة على إجراء مقارنات بين الأمور التي يمكن إثباتها أو التحقق منها، وتمييز المعلومات الأساسية من المعلومات الأقل ارتباطاً.
3. القدرة على تمييز أوجه الشبه وأوجه الاختلاف، وهذا يساهم في القدرة على تحديد الأجزاء المميزة، ووضع المعلومات في تصنيفات للأغراض المختلفة.
4. القدرة على صياغة الأسئلة التي تساهم في فهم أعمق للمشكلة.
5. القدرة على تقديم معيار للحكم على نوعية الملاحظات والاستنتاجات.
6. القدرة على تحديد ما إذا كانت العبارات أو الرموز الموجودة مرتبطة معاً ومع السياق العام.
7. القدرة على تحقيق القضايا البديهية والتي لم تظهر بصراحة في البرهان والدليل.
8. القدرة على تمييز الصيغ المتكررة.
9. القدرة على تحديد موثوقية المصادر.
10. القدرة على تمييز الاتجاهات والتصورات المختلفة لوضع معين.
11. القدرة على تحديد قدرة البيانات وكفايتها ونوعيتها في معالجة الموضوع.
12. القدرة على توقع النتائج الممكنة أو المحتملة من حدث أو مجموعة أحداث.

## التفكير العلمي



يقوم التفكير العملي على التفكير الناقد بشكل أساسي؛ لأن كلاً منهما يحتكم إلى العلم، ويستند إلى قواعد ثابتة، والتفكير العلمي هو ذلك النوع من التفكير المنظم الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية، أو في النشاط الذي يبذله حيث يمارس أعماله المهنية المعتادة، أو في علاقاته مع العالم المحيط به، وكل ما يُشترط في هذا التفكير أن يكون منظماً، وأن يُبنى على مجموعة من المبادئ التي يطبقها الفرد في كل لحظة دون أن يشعر به شعوراً واعياً.

ويمكن أن يقال إن التفكير العلمي هو مجموعة من العمليات المتتالية إذا تبعها الفرد تؤدي به إلى معرفة جديدة، وتتدرج هذه العمليات من الملاحظة والقياس إلى الوعي بالمشكلة والبحث عن طرق لحلها، وإلى تفسير البيانات المتجمعة وصياغة تعميمات منها وصولاً إلى بناء نموذج نظري أو اختبار نموذج موجود وتعديله.

والتفكير العلمي هو المنهج الذي يتم بمقتضاه تفسير أي ظاهرة بالكشف عن الأسباب التي أدت إلى حدوثها على هذا النحو، ولكن هذا لا يأتي إلا بدراسة تجريبية تاريخية للظاهرة على أن يتم الكشف عما هو أساسي وجوهري، ويقوم بدور السبب، وعملية التفكير العلمي يغلب عليها الملاحظة والاستقراء والاستنتاج.

ويتسم التفكير العلمي بمجموعة من السمات المميِّزة له أهمها:




**التراكمية:** وهذه السمة توضح التطور المتواصل للحقيقة العلمية حيث يُبنى الجديد على القديم.




**التنظيم:** حيث يتم التفكير وفق خطوات منظمة، تبدأ بالملاحظة وتنتهي بالوصول إلى الحل من خلال وضع الفروض وتحقيقها وتجريبها.




**البحث عن الأسباب:** ويُقصد به السعي إلى الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وجود الظاهرة موضوع الدراسة بتوظيف الأدلة المنطقية.




**الشمولية واليقين:** حيث تشمل المعرفة العلمية التي يتم التوصل إليها على جميع أمثلة الظاهرة بصورة يقينية لا تحتمل الشك، وبأدلة منطقية مقنعة.

**الدقة والتجريد:** حيث يستخدم الباحث الألفاظ بمعانيها الحقيقة بعيداً عن المجاز، ويستخدم مصطلحات ورموزاً محددة تتسم بالوضوح ولا تقبل التأويل.




وبناءً عليه، فإن التفكير العلمي هو نمط من التفكير المنظم للتعامل مع قضية ما وفق خطوات متكاملة لتحليل مكوناتها، والتعرف على أسبابها بالاستناد إلى شواهد وأدلة عقلية مقنعة، ورموز ومصطلحات دقيقة من أجل التعرف على كيفية عمل الأشياء، والتنبؤ بالنتائج التي تترتب على الظواهر، ومن ثم الوصول إلى حلول مُرضية أو تعميمات جديدة مفيدة.



وعملية فهم الظواهر تتطلب توافر قدرات محددة مثل: الملاحظة وتحديد العناصر المكوِّنة للظاهرة، ثم التصنيف والمقارنة وصياغة الاستدلالات لاقتراح الفرضيات واختبارها، إضافة إلى القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وينبغي أن يستند المتعلمون في تفكيرهم العلمي إلى المعارف الملموسة التي تم التحقق منها.



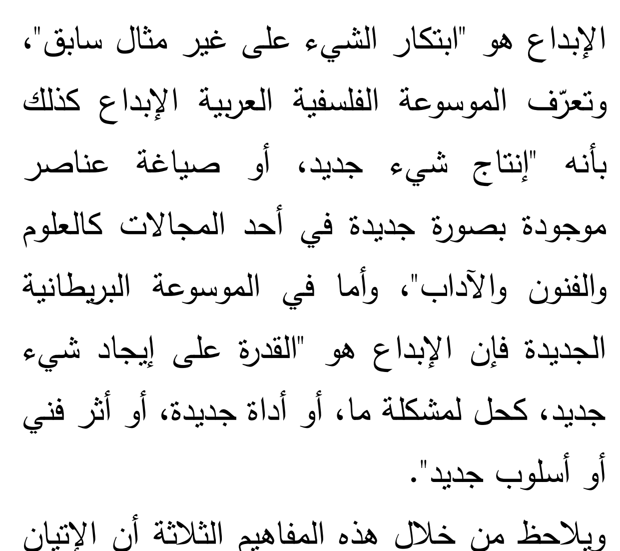


ويمكن للأفراد أن يمارسوا عملية الاستقصاء العلمي وفق خطواته الآتية:

1. تحديد المشكلة ووصف الظاهرة موضوع البحث.
2. جمع المعلومات التي يحتاج إليها الباحث وإضافتُها إلى ما يتوافر لديه منها.
3. اقتراح الفرضيات وصياغة الأسئلة التي تتطلب إجابات.
4. اختبار هذه الفرضيات بوضع تصور لإجراء عملي يتضمن المسلمات المستخدمة والإجابات التي يتم التوصل إليها.
5. تدوين النتائج، ويكون بتنظيم المعلومات وتحليلها وربطها بالفرضيات والأسئلة، ثم بمقارنة النتائج التي تم التوصل إليها بالمعلومات المتوافرة حول الظاهرة، وتحديد مدى إمكانية استخدام هذه النتائج للتنبؤ بظواهر أخرى.

## التفكير الإبداعي

### 1. مفهوم الإبداع:





الإبداع هو "ابتكار الشيء على غير مثال سابق"، وتعرّف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع كذلك بأنه "إنتاج شيء جديد، أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في أحد المجالات كالعلوم والفنون والآداب"، وأما في الموسوعة البريطانية الجديدة فإن الإبداع هو "القدرة على إيجاد شيء جديد، كحل لمشكلة ما، أو أداة جديدة، أو أثر فني أو أسلوب جديد".

ويلاحظ من خلال هذه المفاهيم الثلاثة أن الإتيان بشيء جديد هو القاسم المشترك بين هذه التعريفات، وفي التجديد استمرارية الحياة وتطورُها وازدهارها، ومن هنا جاء اهتمام المخططين التربويين للمناهج الدراسية المعاصرة بالإبداع.

وقد تباينت آراء العلماء حول مفهوم الإبداع، فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة على خلق شيء جديد أو مبتكر تماماً وإخراجُه إلى حيز الوجود، بينما يقصد بعضهم الآخر العمليات وخصوصاً السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار الشيء الجديد ذي القيمة العالية، في حين ينظر فريق ثالث إلى الإبداع في حدود العمل الإبداعي ذاته، أو المحصلة أو الناتج الذي ينشأ عن القدرة على الإبداع وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي وتحقيقه، وهذا المفهوم الثالث هو المشهور مع عدم تجاهل المفهومين الآخرين إذ إن العمل الإبداعي ينجم عن قدرات وعمليات تؤدي إلى إنجازه.

من أشهر تعريفات الإبداع ما يلي:




- يرى كوفمان أن الإبداع "قدرة الفرد على إعطاء واكتشاف واستعمال الأفكار الجديدة والنادرة".
- يرى مراد وهبة أن الإبداع هو "القدرة على ابتكار حلول جديدة لمشكلة ما، وتتمثل هذه القدرة في ثلاثة مواقف مرتبة ترتيباً تصاعدياً وهي: التفسير والتنبؤ والابتكار".
- يرى تورنس أن الإبداع هو "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول وارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توضيح النتائج للآخرين".

وهكذا فإن الإبداع هو: المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ في أثناء التعامل مع قضايا الحياة، وإيجاد حلول لها ومخارج منها باعتماد أساليب علمية تستند إلى أفكار عميقة مبتكرة، يتمخض عنها اكتشاف جديدة وأعمال مميزة، تُحدث تطوراً وتحسيناً في المجتمع، وهو بالتالي قدرات ومواصفات خاصة تمكّن الإنسان المبدع من الاستفادة من المعطيات العلمية المعروفة لإحداث إضافات جديدة أو ابتكارات نافعة بناءة تساهم في تسهيل الحياة وجعلها أكثر إمتاعاً.

## 2. مفهوم التفكير الإبداعي:

لا يمكن أن يكون الإنسان مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي بامتلاكه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالجدة والمرونة، وهكذا فإن المتمكن من ناحية التفكير الإبداعي هو القادر على إنتاج عدد من الأفكار الأصيلة، ودرجة عالية من المرونة في الاستجابة، وتطوير الأفكار والأنشطة والابتكار لدى معظم الطلبة بدرجات متفاوتة، وتكون نتائجه خلاقة وليست روتينية أو نمطية، والقدرة على التفكير الإبداعي من الأهداف الرئيسة التي تسعى القيادات الإدارية الواعية إلى بلوغها، فما هو التفكير الإبداعي؟ وكيف يمكن تعليمه؟

1. التفكير الإبداعي هو "نمط متقدم من التفكير يتوصل إليه الفرد بعد تدريب مكثف على أنماط التفكير العلمي الأخرى، ويمكنه من التكيف مع أحوال المجتمع الطارئة، والتعامل مع قضايا الحياة بوسائل مبتكرة"، لذلك فهو يعد من مهام قيادة المنظمات وذلك لأن التفكير الإبداعي يساعد أفراد المنظمة على تنمية قدراتهم على إدراك ما تلتقطه أسماعهم وما يقع تحت أبصارهم بيسر والتعامل معه بسهولة، كما أنه ينمي قدراتهم العقلية على التخطيط والتنفيذ بنشاط وحيوية، وعلى معالجة المواقف الطارئة بأساليب متنوعة مما يمكنهم من خدمة مجتمعاتهم وإيجاد حلول لمشكلاتها بأساليب ووسائل علمية متطورة.
2. والتفكير الإبداعي عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة؛ لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية، وهو بالتالي تفكير متشعب أصيل عادةً ما يتحدى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة، وهو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة)، وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة).
3. ويرى "توول" أن التفكير الإبداعي هو "التفكير الذي يتسم بعدم التقليد، وتتسم نواتجه بالجدة والقيمة لدى كل من الشخص المفكر والثقافة التي ينتسب إليها، وتدفع المفكر إليه دافعية قوية ومثابرة عالية، ويتضمن المهام التي يقوم بها الفرد بسعيه إلى صياغة واضحة لمشكلة غامضة وغير محددة في

البداية"، ولا يحول قوله عدم التقليد دون الاطلاع على الأفكار السابقة، وإنما يدرسها ويمحصها وينتقدها، فإن أتى بشيء جديد عنها فإنه يكون قد أبدع.

يستفاد مما سبق أن التفكير الإبداعي هو تفكير متجدد قائم على أسس علمية، ويتغذى من منهاج مدروس ومتكامل، وينمو بالجد والاجتهاد وسعة الاطلاع، ويثمر أفكاراً نافعة، ويترتب عليه تغيرات مرغوبة في السلوك وفي طرائق التفكير، وهو غاية ما تصبو إليه الإدارة الرشيدة؛ لأنه تفكير منتج ناجم عن رغبة ملحة في التوصل إلى حلول مُرضية للمشكلات المجتمعية الحادثة والمتوقعة.

### 3. خطوات العملية الإبداعية:

يُستخدم التفكير الإبداعي لتوليد الأفكار الواقعية التي تتعامل مع مشكلات الحياة، ولابتكار أدوات تجعل هذه الحياة أكثر سهولة ورفاهية، وتمر العملية الإبداعية في خمس خطوات هي:




المثير: ويكون على هيئة سؤال يطرحه الفرد على نفسه عند مواجهة مشكلة، أو يلقيه عليه رئيسه في العمل بطريقة تستفز تفكيره.

الاستكشاف: ويعني البحث عن بدائل أو حلول جديدة قبل اتخاذ قرارات أو الحكم بشأن قضية مطروحة على بساط البحث، ويكون بأخذ الوقت الكافي لجمع أفكار كثيرة من خلال التجريب أو بالتشاور مع الآخرين.

**الاستكشاف**



التخطيط: وهو وسيلة فعالة في الوصول إلى الهدف، ويتم على خطوات هي: تحديد المشكلة، وجمع المعلومات حولها، ثم تحليلها لتشكيل وعي الباحث بالعملية التفكيرية.

**التخطيط**



## النشـــاط

النشاط: وهو تحويل الفكرة المتولدة إلى عمل لتجريبها والتأكد من صلاحيتها أو البحث عن بديل لها.



## المراجعة

المراجعة: والمقصود بها تقويم الفكرة للتعرف على مدى الجهد المبذول والنجاح الذي تحقق، ومن ثم العمل على تحسينه لتحقيق الغاية المنشودة.



## 4. مكونات التفكير الإبداعي:

صنف "غيلفورد" مكونات التفكير الإبداعي تحت ثلاث فئات حسب ترتيب حدوثها في عملية الإبداع على النحو التالي:

مكونات تشير إلى منطقة القدرات المعرفية: وتشمل الإحساس بالمشكلات، وإعادة التنظيم والتجديد.

مكونات تشير إلى منطقة القدرات الإنتاجية: وتشمل الطلاقة، والأصالة، والمرونة. (وهو يرى أن هذه الجوانب الثلاثة هي المكونات الرئيسة للتفكير الإبداعي في العلم والفن).

مكونات تشير إلى منطقة القدرات التقييمية: وتشمل عامل التقييم بفروعه.

وسوف نتناول بشيء من التفصيل المكونات التي تشير إلى القدرات الإنتاجية كأحد مكونات التفكير الإبداعي وهي:

**الطلاقة:**

يمكن تعريف الطلاقة إجرائياً في هذا البحث بأنها "القدرة على التعبير القصصي، والتعبير الفني، والتعبير الحركي، والتعبير الموسيقي، بأكبر عدد ممكن من الاستجابات في زمن محدد".

وتلعب الطلاقة دوراً مهماً في معظم صور التفكير الإنساني ولاسيما التفكير الإبداعي.

وقد تم التوصل إلى أنواع عدة للطلاقة عن طريق التحليل العاملي للقدرات العقلية، وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع:

**الطلاقة اللفظية:** وهي "القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تتوافر فيها شروط معينة"، وتبدو على شكل قدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تحتوي على حروف معينة أو مجموعة من الحروف أو النهايات المتشابهة، وتلاحظ هذه القدرة على وجه الخصوص لدى المبدعين في مجالات العلوم الإنسانية والفنون.

**الطلاقة الفكرية:** وتشير إلى "القدرة على إنتاج أكبر عدد من التعبيرات التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد، وتُعد الطلاقة الفكرية من السمات عالية القيمة في مجالات الفنون والآداب، وتدل على القدرة في إنتاج الأفكار لمقابلة متطلبات معينة، ويتم الكشف عنها باستخدام اختبارات تتطلب من المفحوص القيام بنشاطات معينة".

**الطلاقة التعبيرية:** وتعني "القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة"، ويمكن التعرف على هذا العامل عن طريق الاختبارات التي تتطلب من المفحوص إنتاج تعبيرات أو جمل تستدعي وضع الكلمات بشكل معين أو في نسق معين لمقابلة متطلبات عملية تكوين الجمل أو التعبيرات.

**الطلاقة الارتباطية:** وهي "القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات خصائص معينة مثل علاقة تشابه أو تضاد، وهو عامل يتطلب إنتاج أفكار جديدة في موقف يتطلب أقل قدر من التحكم، ولا تكون لنوع الاستجابة أهمية، وإنما تكون الأهمية في عدد الاستجابات التي يصدرها الفرد في زمن محدد".

**المرونة:**

إن المرونة هي "القدرة على تغيير الحالة الفعلية بتغيير الموقف"، والمرونة عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها المواقف المتنوعة.

ويمكن التعبير عن المرونة في شكلين هما:

**المرونة التلقائية:** وهي قدرة تعمل على إنتاج أكبر عدد من الأفكار بحرية وتلقائية بعيداً عن وسائل الضغط أو التوجيه أو الإلحاح أو القصور الذاتي، ويتطلب الاختبار الذي يقيس هذه القدرة من الفرد أن يتجول بفكره بكل حرية في اتجاهات متشعبة، فعندما يُطلب منه ذكر الاستخدامات الممكنة لقطعة من الحجر – على سبيل المثال – نجده ينتقل من استخدامها في أعمال البناء إلى استخدامها في الموازين، واستخدامها كثقل لحفظ الأوراق من التطاير، واستخدامها للرمي في اتجاه بعض الأهداف، واستخدامها كمطرقة، وكمسحوق.. إلخ، ولذا عادةً ما يتوقف ذو التفكير الجامد أو المحدد عند حد استخدامها لغرض واحد أو غرضين على أكثر تقدير، بينما يجد المبدعون عشرات الاستخدامات لقطعة الحجر.

**المرونة التكيفية:** وتشير إلى القدرة على تغيير أسلوب التفكير والاتجاه الذهني بسرعة لمواجهة المواقف الجديدة والمشكلات المتغيرة، وتساهم هذه القدرة في توفير العديد من الحلول الممكنة للمشكلات بشكل جديد أو إبداعي بعيداً عن النمطية والتقليدية، ويمكن التعرف على مدى تمتع الشخص بهذه القدرة عن طريق الاختبارات التي تقدم للمفحوص مشكلة ثم تطلب منه إيجاد حلول

متنوعة لها، على الرغم من توافر بعض الحلول التقليدية المعروفة للمشكلة، إلا أنها تُعد مرفوضة؛ لأن ما هو مطلوب في مثل هذا الموقف هو التنوع.

وتقاس درجة المرونة بعدد الأفكار البديلة أو المواقف والاستخدامات المختلفة أو الاستجابات أو المداخل التي ينتجها الفرد في زمن محدد لموقف معين أو مشكلة.

**الأصالة:**

وتشير الأصالة إلى "القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير العادية، غير المباشرة أو الأفكار غير الشائعة والطريفة، وذلك بسرعة كبيرة، ويُشترط أن تكون مقبولة ومناسبة للهدف مع اتصافها بالجدة والطرافة".

تُعد الأصالة من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، وهي هنا بمعنى الجدة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى التفكير الإبداعي.

وتُقاس درجة الأصالة بمدى قدرة الفرد على ذكر إجابات غير شائعة في الجماعة التي ينتمي إليها، وكلما قل التكرار الإحصائي لأي فكرة زادت درجة أصالة الفرد، والعكس صحيح بمعنى أنه كلما زاد التكرار الإحصائي للفكرة قلت درجة أصالته.

## 5. مراحل التفكير الإبداعي:

تتم عملية التفكير الإبداعي من خلال أربع مراحل متتالية هي:

**مرحلة الإعداد:** وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد، وفسّرها "غوردن" بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه، وفي هذه المرحلة يصبح الفرد مهيئاً للتعامل مع المسألة المراد التعامل معها، وذلك باستحضار ما لديه من معلومات وخبرات، وبالقراءة الواعية والمنظمة، وبطرح أسئلة على الأشخاص الذي لديهم تجارب مماثلة، ومن ثم تنظيمها لتوظيفها في فهم الموضوع المطروح وتحليله إلى عناصره لاستنباط أفكار جديدة منه.

**مرحلة الحضانة:** وهي فترة زمنية يحتاج إليها الفرد ليُعمِل فيها فكره بتنقية المعلومات والخبرات المتوافرة لديه من الحشو الذي قد يؤخر الوصول إلى الحل المنشود، ويعتري الفرد فيها حالة من القلق والخوف اللاشعوري من القيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي.

**مرحلة الإشراق:** وهي لحظة مخاض الفكرة حيث يومض الحل، وتولد الفكرة الجديدة في ذهن الفرد، وتنكشف الحجب، وهي أشبه بعملية البحث عن اسم منسي ثم تلتقطه الذاكرة، أو هي الحالة التي تحدث عندها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، وفي مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، وقد وُصفت بأنها لحظة الإلهام.

**مرحلة التحقق:** وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصيلة المفيدة والمُرضية، وفيها يقوم الفرد باختبار الحل الذي توصل إليه ليتأكد من صلاحيته ودقته.

## 6. مستويات التفكير الإبداعي:

يختلف التفكير الإبداعي بين الأشخاص من حيث العمق، وهناك خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي:

**مستوى الإبداع التعبيري:** وهذا المستوى ترتكز عليه المستويات التالية، ويتمثل مثلاً في الرسوم التلقائية للأطفال.

**مستوى الإبداع الإنتاجي:** حيث يظهر الميل إلى تحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

**مستوى الإبداع الابتكاري:** وأهم خصائصه الاختراع والاكتشاف.

**مستوى الإبداع التجديدي:** ويتطلب تعديلاً في المبادئ العامة التي تحكم ميداناً في العلم أو الأدب أو الفن.

**مستوى الإبداع المنبثق (الجديد):** ويتطلب هذا النوع فكراً أصيلاً وتنوعاً في الأفكار المطروحة.

## 7. العوامل التي تساعد على تنمية التفكير الإبداعي:

أ. توفير القائد الإداري المؤهل القادر على رعاية المبدعين، والتواصل معهم ومتابعتهم في أثناء العمل داخل المنظمة وخارجها، كما أنه يضع إدارة المنظمة في الصورة لتوفير الدعم المادي لبرنامجه من ميزانية المنظمة، إضافة إلى الدعم المعنوي والتشجيع.

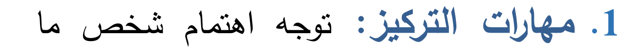
ب. توفير مادة تدريبية وغير تقليدية تتسم بالمرونة والحيوية، والتي تعمل على تنمية شخصية الفرد داخل المنظمة من جميع جوانبها بصورة شاملة ومتكاملة، فتتكون لديه القدرة على وضع الفرضيات والاكتشاف، وبهذا تكون المادة التدريبية وسيلة لتنشيط الذهن وحافزة للبحث والتجريب.

ج. توفير جميع الظروف والمناخات التي تساعد على تحريض طاقات أفراد المنظمة مثل: المختبرات الحديثة وتكنولوجيا الاتصال والمكتبات والملاعب وغيرها.

د. تطوير أدوات القياس والتقويم بحيث تُبنى على استراتيجية واضحة، وتتسم بالصدق والثبات والشمول والموضوعية والقدرة على التمييز بين أفراد المنظمة كافة.

## 8. مهارات التفكير الإبداعي

هي عبارة عن عمليات إدراكية منفصلة يمكن اعتبارها "لبِنات بناء" للتفكير، وهي مهارات لها أساس قوي في المواد البحثية والنظرية، ومهمة للأفراد ليتمكنوا من العمل، ويمكن تعليمها وتعزيزها، وهي:



1. **مهارات التركيز:** توجه اهتمام شخص ما نحو معلومات مختارة:

- تعريف المشكلات: توضيح مواقف المشكلة.
- وضع الأهداف: تحديد الاتجاه والهدف.



2. **مهارات جمع المعلومات:** الحصول على المعلومات المناسبة:

- المراقبة: الحصول على المعلومات من خلال حاسة واحدة أو أكثر.
- طرح الأسئلة: السعي إلى الحصول على معلومات جديدة من خلال صياغة أسئلة جديدة.





**3. مهارات التذكر:** تخزين المعلومات واسترجاعها:

- الترميز: تخزين المعلومات في ذاكرة طويلة الأمد.
- الاستذكار: استرجاع المعلومات من ذاكرة طويلة الأمد.



**4. مهارات التنظيم:** ترتيب المعلومات بحيث يمكن استخدامها بفعالية أكثر:



- المقارنة: ملاحظة التشابهات والاختلاف بين كيانين أو أكثر.
- التصنيف: وضع الكيانات في مجموعات حسب الصفات المشتركة.
- الترتيب: تسلسل الكيانات طبقاً للمعيار المعطى.

5. **مهارات التحليل:** توضيح المعلومات الموجودة بالتعريف والتمييز فيما بين الأجزاء والعناصر:



- تعريف الصفات والمركبات: تحديد خصائص أو أجزاء شيء ما.
- تعريف العلاقات والأنماط: تحديد الطرق التي ترتبط بها العناصر.

6. **مهارات الاستنباط:** استخدام المعلومات السابقة لإضافة معلومات جديدة



- الاستدلال: التعليل فيما هو أبعد من المعلومات المتوافرة لملء الثغرات.
- التنبؤ: توقع أو تكهن حوادث مستقبلية.
- التفصيل: استخدام المعلومات السابقة لإضافة معنى إلى معلومات جديدة وربطها مع البنية الموجودة.
- التمثيل: إضافة معنى جديد عن طريق تغيير شكل المعلومات.

### 7. مهارات التكامل: ربط وتوحيد المعلومات:



- التلخيص: استخلاص المعلومات بفعالية وتقنين.
- إعادة البناء: تغيير بنية المعرفة الموجودة ليتم دمجها مع المعلومات الجديدة.

### 8. مهارات التقييم: تقييم معقولية وجودة الأفكار:




- تأسيس معايير: وضع قواعد لإصدار الأحكام.
- التحقق: التأكد من دقة الادعاءات.
- تعريف الأخطاء: إدراك المغالطات المنطقية.

## الخلاصة:

يعد مفهوم التفكير الإبداعي من المفاهيم التي اختلف بشأنها العلماء والباحثون، ولذا فإنه لا يوجد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح، بل إن هناك مفاهيم عدة ارتبطت بمفكرين كل منهم له طريقته الخاصة للنظر إلى طبيعة الدراسة التي تتناول التفكير الإبداعي.

التفكير في أبسط تعريف له هو "عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس".

أنواع التفكير كثيرة ومتنوعة، وقد يتداخل بعضها ببعض، وقد تتعدد الأسماء لمسمى واحد، مثل التفكير المنطقي والناقد والإبداعي، ونمط التفكير –كما ذُكر سابقاً –هو الأسلوب أو الطريقة التي يفكر بها الفرد منطلقاً من ثقافته وخبراته الحياتية وقدراته العقلية، وهو من أبرز السمات المميزة له، وقد أشار الباحثون وعلماء النفس إلى مجموعة من الأنماط المختلفة للتفكير.

التفكير الناقد هو "فحص وتقييم الحلول المعروضة"، وهو "تفكير تأملي معقول يركز على اتخاذ القرار فيما يفكر فيه أو يتم أداؤه"، أو هو عملية استخدام قواعد الاستدلال المنطقي، وتجنب الأخطاء الشائعة في الحكم.

يقوم التفكير العملي على التفكير الناقد بشكل أساسي؛ لأن كلاً منهما يحتكم إلى العلم، ويستند إلى قواعد ثابتة، والتفكير العلمي هو ذلك النوع من التفكير المنظم الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية، أو في النشاط الذي يبذله حيث يمارس أعماله المهنية المعتادة، أو في علاقاته مع العالم المحيط به، وكل ما يُشترط في هذا التفكير أن يكون منظماً، وأن يُبنى على مجموعة من المبادئ التي يطبقها الفرد في كل لحظة دون أن يشعر به شعوراً واعياً.

مهارات التفكير الإبداعي هي عبارة عن عمليات إدراكية منفصلة يمكن اعتبارها "لبِنات بناء" للتفكير، وهي مهارات لها أساس قوي في المواد البحثية والنظرية، ومهمة للأفراد ليتمكنوا من العمل، ويمكن تعليمها وتعزيزها.

## مراجع:


1. عبد الفتاح جلال، تجديد العملية التعليمية في جامعة المستقبل، مجلة العلوم التربوية، المجلد (1)، العدد (1)، جامعة القاهرة، 1993.
2. شوقي جلال، غرس التفكير العلمي لدى الأطفال، الحلقة الدراسية الإقليمية لعام1985، الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة.
3. مجدي حبيب، دراسات في أساليب التفكير، الطبعة الأولى، مكتبة النهضة العربية، مصر، 1995.
4. طه فرج، أصول علم النفس الحديث، دار قباء، القاهرة، مصر، 2000.
5. عبد الرحمن عدس، المدرسة وتعليم التفكير، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 1996.
6. إبراهيم كرم، مهارات التفكير، مجلة التربية، العدد (16)، مركز البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية، الكويت، 1996.
7. مانتشادور، لويس ألبرتو، الذكاء حق طبيعي لكل فرد، ترجمة عادل عبد الكريم ياسين، دار الشباب، قبرص، 1998.

## تمارين:

**اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:**

ينجم الاختلاف في التفكير عن الاختلاف في:

A. العقيدة.

B. الثقافة.

C. التعليم.

D. الانتماء.

**الإجابة الصحيحة:** B الثقافة

من فوائد التفكير الناقد:

A. قبول النقد.

B. زيادة الثقافة.

C. استيعاب الخصم.

D. التحرر من التفكير.

**الإجابة الصحيحة:** A قبول النقد.

من سمات التفكير العلمي:

A. الأحادية.

B. التراكمية.

C. التحرر.

D. الجمود.

**الإجابة الصحيحة:** B التراكمية.

# الوحدة التعليمية الثامنة

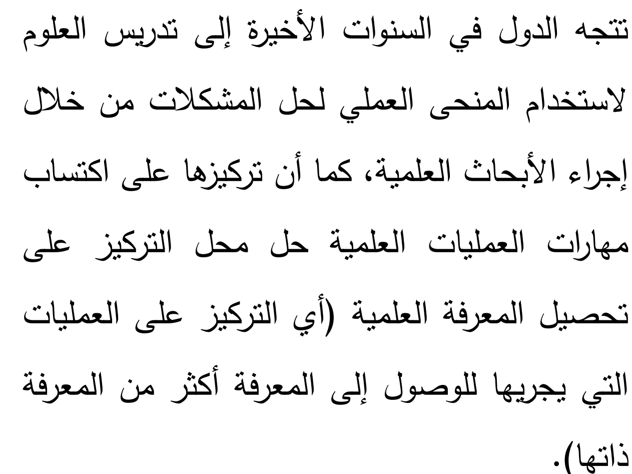
# مهارات حل المشكلات

## الأهداف التعليمية:

**بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1. يحدد مفهوم المشكلة.
2. يبين أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة.
3. يحدد مفهوماً لعملية حل المشكلات.
4. يبين أنواع المشكلات الإدارية.
5. يحدد البيئة أو الظروف التي تحدث فيها المشكلة.
6. يشرح مهارات حل المشكلات.
7. يبين استراتيجيات حل المشكلات.
8. يشرح العمليات الذهنية الداخلية المرتبطة بالاستراتيجيات المعرفية.
9. يحدد أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في مهارة حل المشكلات

## مقدمة






تتجه الدول في السنوات الأخيرة إلى تدريس العلوم لاستخدام المنحى العملي لحل المشكلات من خلال إجراء الأبحاث العلمية، كما أن تركيزها على اكتساب مهارات العمليات العلمية حل محل التركيز على تحصيل المعرفة العلمية (أي التركيز على العمليات التي يجريها للوصول إلى المعرفة أكثر من المعرفة ذاتها).

ومن هنا يبرز الحديث عن أسلوب حل المشكلات كنموذج ضمن المقاربة بالكفاءات يسعى إلى تعزيز وإنماء مهارات الأفراد وتطويرها لتحقيق الإيجابية، وذلك بتدعيم العملية التدريبية وعلى كل الصعد.

توظف العديد من الدول المتقدمة موضوع حل المشكلات في عملية التعليم والتعلم منذ بدايات القرن العشرين من خلال أعمال العديد من العلماء أمثال ثورندايك وكوهلر، ويمكن إثبات ذلك من خلال البدائل التالية التي تجسدت من خلال الاستنتاجات المتراكمة للباحثين:

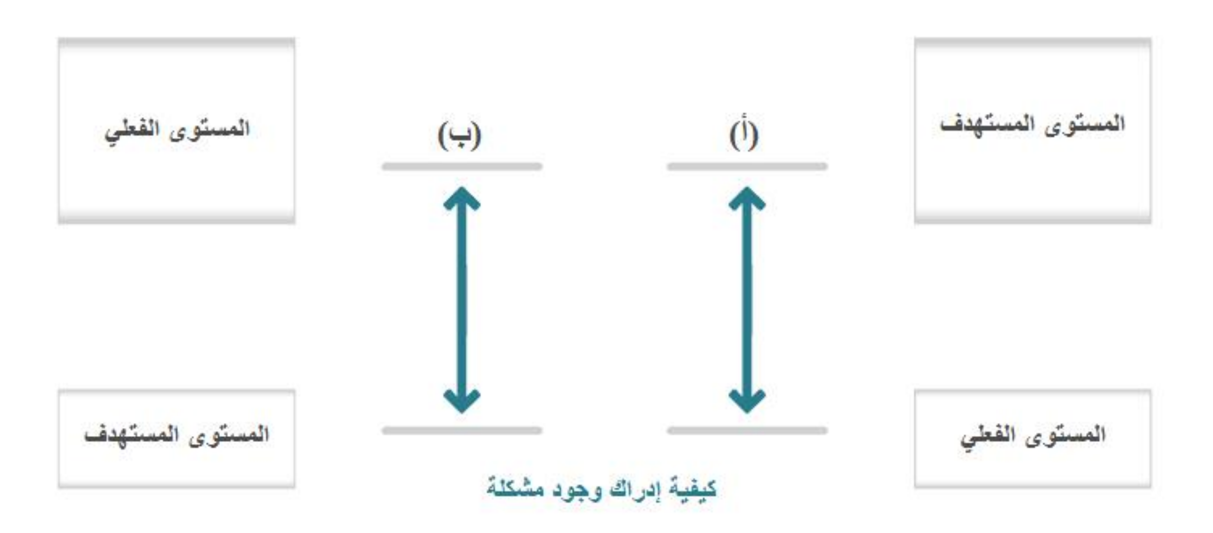
- يربط الباحث "جون ديوي" التفكير المنتج بالطريقة العلمية المطبقة في حل المشكلات الإنسانية الممتدة من المشكلات البسيطة للحياة اليومية إلى المشكلات الاجتماعية المعقدة والمشكلات المجردة.
- يُعِد "جانيه" حل المشكلات أعلى نوع من أنواع التعلم.
- يصرح "بروني" بمبدئه الشهير الذي ينص على أن المهم في عملية التعلم ليس النتيجة المكتشفة فقط بل إن الأهم سلسلة العمليات المؤدية إلى هذه النتيجة، وهو ما ينطبق على عملية حل المشكلات.

ويصرح جيمس ألفينو في مقولة له أنه علينا أن نعتقد ونصدق بأن كل فرد يملك القدرة على التفكير، وليس الأفراد الموهوبين فقط، إذاً لندع الأفراد يعرفون بأن التفكير هو هدف، ولنخلق المناخ الصحيح ونجعله نموذجاً.

ننطلق من هذه المقولة، لنؤكد أن تنمية مهارات التفكير يشكل المحور والعمود الفقري للإصلاح الإداري المعاصر للموارد البشرية وبخاصة المهارات العليا.

## اولاً: تعريف المشكلة

يمكن القول بوجود مشكلة عندما يكون هناك اختلاف أو فجوة أو انحراف بين المستوى الفعلي المحقق والمستوى المستهدف، والشكل التالي يبين ذلك:



كيفية إدراك وجود مشكلة

ويمكن بسهولة تفهم الوضع فى الجزء (أ) حيث إن مستوى الأداء لم يصل إلى ما كان متوقعاً أو مخططاً أو مستهدفاً، غير أن القارئ قد يتساءل: لماذا يعبر الجزء (ب) عن وجود مشكلة في حين أن ما تحقق فعلاً يفوق ما كان مستهدفاً أو مخططاً؟ والرد على ذلك يرجع إلى أحد أو كلا السببين الآتيين:

1. إن هناك خطأ في تحديد المستوى المستهدف، وذلك بجعله أدنى مما هو ممكن.
2. إن الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة قد أصبحت الآن أحسن مما كانت عليه وقت وضع الخطة.

وهنا تظهر العلاقة الوثيقة بين وظيفتي التخطيط والرقابة، فالخطة تمدنا بالمعيار الذي سنقارن على أساسه ما تحقق، والرقابة (تقارير المتابعة) تبين لنا ما تحقق فعلاً، ولا يُغني وجود واحد منهما عن الآخر، إنهما يشبهان الخريطة والبوصلة بالنسبة إلى الطيار أو ربان السفينة، وعن طريقهما فقط يستطيع أن يحدد ما إذا كان على المسار الصحيح أو أنه يحتاج إلى تعديل هذا المسار.

## ثانياً: أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة

يمكن التمييز بين نوعين من المواقف التي تمثلها المشكلة:

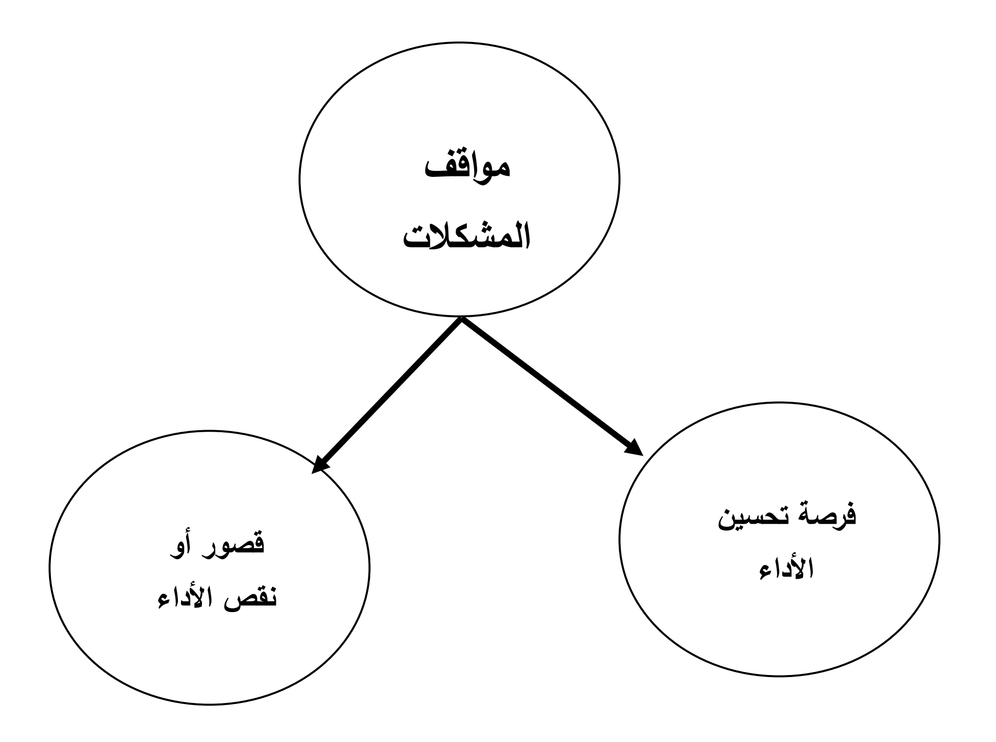
### قصور أو نقص الأداء:

ويوجد هذا النوع عندما يكون المستوى الفعلي أو المحقق أقل من المستهدف أو المخطط، ومن الأمثلة على ذلك عدم تحقيق رقم المبيعات أو الأرباح الذي كان متوقعاً، أو زيادة معدل دوران العمل أو نسبة الغياب أو نسبة التالف في الوحدات المنتجة عن المستوى المتوقع.

### وجود فرصة لتحسين الأداء:

ويوجد هذا النوع من المواقف عندما يكون ما تحقق أعلى مما كان مستهدفاً، أو عندما تكون هناك فرصة لحدوث ذلك.

ويظهر الموقفان على النحو الذي يبينه الشكل الآتي:



## ثالثاً: مفهوم حل المشكلة



يتمثل التحدي الرئيسي في التعامل مع أي مشكلة (سواء كانت تمثل عجزاً في الأداء أم فرصة لتحسينه) في اتباع أسلوب فعال لحلها، ويتضمن ذلك عملية تحديد الفجوة أو الانحراف بين المحقق والمخطط، ثم اختيار التصرف الذي يتغلب على العجز أو القصور أو يستفيد من فرص التحسين، وهنا تجدر الإشارة إلى النقاط الآتية:

1. إن كلاً من نوعي مواقف المشكلات يعبر عن حالة خلل أو عدم توازن، ومن ثم فإن الحل يتمثل في (سد الفجوة بين المستويين أو استعادة التوازن).
2. إن عملية حل المشكلة تتوقف بأكملها على إتاحة البيانات المناسبة للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.
3. إن فيما عدا استثناءات محدودة، تكون استعادة التوازن عن طريق رفع المستوى المحقق إلى المستوى المخطط، وليس عن طريق خفض المستوى المخطط إلى المستوى المحقق، وكمثال على الاستثناءات المشار إليها عندما نكتشف أن المستوى المخطط كان مبالغاً فيه، أو أن الظروف السائدة قد تغيرت إلى الأسوأ.

## رابعاً: أنواع المشكلات الإدارية

عادة ما تصنف المشكلات التي يواجهها المديرون إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. مشكلات محددة أو ذات هياكل واضحة.
2. مشكلات غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة.
3. مشكلات تمثل أزمات.

ونقدم فيما يلي تعريفاً مختصراً لكل نوع:

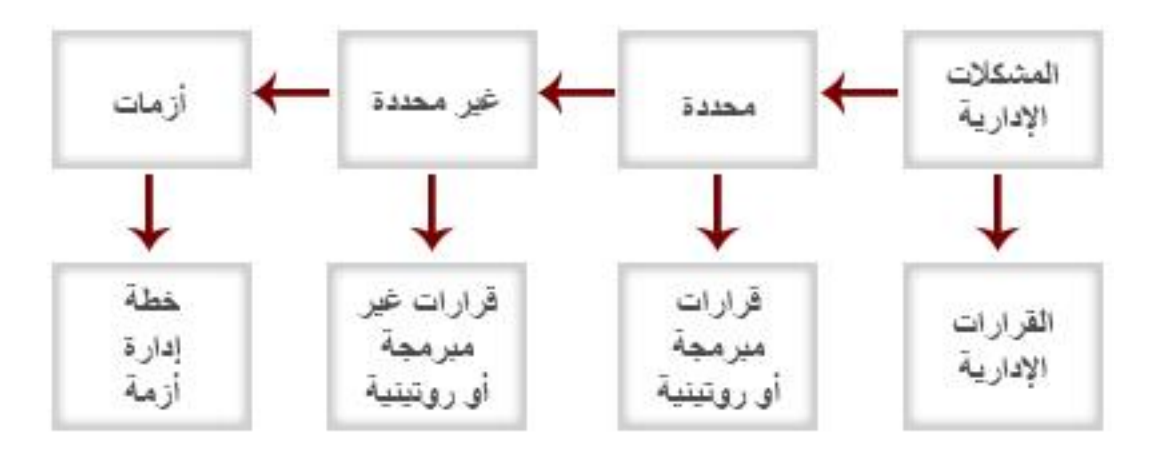
**المشكلات المحددة:** من خصائص هذه المشكلات أنها مألوفة وواضحة، ومحددة فيما يتعلق بالبيانات المطلوبة لحلها، كما أن هذه المشكلات غالباً ما تكون متكررة، ويمكن توقع حدوثها، ومن ثم يستطيع المدير أن يخطط مسبقاً ويضع طرقاً محددة للتعامل مع هذه المشكلات، كما أنه يستطيع اتخاذ تصرف يحول دون حدوثها.

**المشكلات غير المحددة:** وتنطوي هذه المشكلات على درجة من الغموض وعدم الوضوح، وقصور في البيانات، وغالباً ما تحدث هذه المشكلات بشكل غير متوقع، كما أنها تكون جديدة غير مسبوقة، وعادة ما يحتاج هذا النوع من المشكلات إلى حلول ابتكاريه أو غير روتينية.

وهنا تجدر ملاحظة أن مشكلة ما قد تكون هي نفسها محددة بالنسبة لمنظمة معينة وغير محددة بالنسبة لمنظمة أخرى، وذلك بناء على مقدار الخبرة السابقة أو المعلومات المختزنة.

**مشكلات تمثل أزمات:** والمشكلة التي تنطوي على أزمة تمثل أمراً غير متوقع (مفاجئ) ويمكن أن تتطور إلى كارثة إذا لم تحل بسرعة وبشكل مناسب، ويحتاج المدير في هذه الحالة إلى وجود نظم معلومات تمثل (أجهزة إنذار مبكر) عن الأزمات، كما يحتاج إلى وضع خطط لإدارة الأزمات حتى يتسنى التعامل معها (عند حدوثها) بأحسن طريقة ممكنة.

ومن الواضح أن هناك علاقة بين أنواع المشكلات الإدارية والقرارات التي تُتخذ مع كل نوع، والشكل التالي يبين هذه العلاقة:


أنواع المشكلات الإدارية والقرارات التي تُتخذ مع كل نوع
المشكلات الإدارية
محددة
غير محددة
أزمات
القرارات الإدارية
قرارات مبرمجة أو روتينية
قرارات غير مبرمجة أو روتينية
خطة إدارة أزمة

## خامساً: البيئة أو الظروف التي تحدث فيها المشكلة

البيئة أو الظروف التي تحدث فيها المشكلة، ويقوم المدير بحل هذه المشكلة أو اتخاذ قرار فيها، عادة ما تتمثل في أحد الأنواع الآتية:

1. التأكد.
2. المخاطرة.
3. عدم التأكد.

ويقوم جميع المديرين بصنع القرارات تحت كل من هذه الحالات، غير أن ظروف المخاطرة وعدم التأكد يُعدان هما الحالتان الشائعتان عند مواجهة المشكلات الأكثر تعقداً وغير المحددة تحديداً دقيًقا، ونقدم فيما يلي وصفاً مختصراً لكل حالة من الحالات الثلاث:

1. **حالة (ظروف) التأكد:** في هذه الحالة تكون هناك بيانات كافية تمكّن من يقوم بحل المشكلة من معرفة التصرفات البديلة المحتملة والنتائج المترتبة على كل منها، وتُعد هذه حالة مثالية يتمنى جميع المديرين أن توجد بالنسبة إلى جميع المشكلات التي تواجههم، لكننا في الواقع نجد أن مشكلات محدودة للغاية تنطبق عليها ظروف التأكد.
2. **حالة المخاطرة:** يفتقر من يقوم بحل المشكلة إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالتصرفات البديلة والنتائج المترتبة عليها، غير أنه يستطيع تقدير الاحتمالات الخاصة بحدوث هذه النتائج.
3. **عدم التأكد:** تكون البيانات محدودة للغاية إلى درجة أن المدير لا يستطيع حتى تحديد احتمالات النتائج المتوقعة للتصرفات المعروفة، وتُعد هذه أصعب الظروف التي يواجهها المديرون، وتجبر ظروف عدم التأكد المدير على الاعتماد بدرجة كبيرة على الابتكار والتجديد في حل المشكلات، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن المشكلات غير التقليدية تحتاج إلى حلول غير تقليدية.

## سادساً: أنواع المشكلات

### مشكلات في التنفيذ:

وهي الانحراف عن المعايير المحددة بزيادة أو نقص حيث لم تتمكن من الالتزام بالمعايير.

### مشكلات في الإنجاز:

وهي ما يمنع من الوصول إلى وضع أفضل، حيث لم تصل إلى الهدف في الوقت المطلوب.

### تقسيمات أخرى:

تساهم في تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة، منها:

- المتفاقمة –المتلاشية –الثابتة، حيث نسأل عن مدى حدة المشكلة.
- المفاجئة –المتوقعة، هل كنت تتوقع حدوث المشكلة؟
- المتكررة –النادرة، هل المشكلة متكررة أم نادرة الحدوث؟
- الجماعية –الفردية، هل نخصص شخصاً واحداً أم يشترك فيها عدد من الأشخاص؟
- الحديثة –القديمة، هل سبق وحدثت المشكلة نفسها؟
- موضوع المشكلة مهم أم تافه؟

## سابعاً: مهارات حل المشكلات

### 1. من الذي يُدعى إلى حل المشكلات؟

لا بد من أن تتوافر فيمن يحضر جلسات مناقشة المشكلات وحلَّها صفة أو أكثر مما يلي:

1. لديه معلومات عن المشكلة وأطرافها.
2. صاحب خبرة للمشورة والرأي.
3. جيد التدريب والمهارة.
4. ملتزم بالتنفيذ.
5. من يراد تدريبه وتهيئته.




### 2. كيفية اتخاذ القرارات بالإجماع بشأن مناقشة المشكلات وأسبابها:

يؤدي السعي إلى الإجماع في اتخاذ القرارات إلى الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة، كما يسمح بحل المنازعات بطريقة مبدعة، لكن من الصعب الوصول إلى الإجماع، لذلك لن يلقى كل قرار تتخذه الجماعة القبول التام من كل فرد فيها، ليس الهدف هو الإجماع التام، فمن النادر تحقيق ذلك، لكن ينبغي على كل فرد أن يتمكن من قبول قرار الجماعة على أساس من المنطق والإقناع، وعندما يشعر كل أعضاء الجماعة بذلك يتم التوصل عندئذ إلى الإجماع ويمكن اعتبار القرار هو قرار الجماعة، يعني هذا في الواقع أن فرداً واحداً يستطيع أن يمنع الجماعة من اتخاذ قرار معين إذا لزم الأمر، لكن يجب في الوقت نفسه استخدام حق المنع هذا بحكمه وعلى أساس مبدأ المعاملة بالمثل، ونورد فيما يلي بعض الإرشادات التي تُستخدم لتحقيق الإجماع:

أ. تجنب الجدال دفاعاً عن موقفك، قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي، ثم استمع إلى رد الفعل من الآخرين، وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تعاود الدفاع عن فكرتك.



ب. لا تفترض أنه لا بد من فوز أحد الأطراف وهزيمة الطرف الآخر إذا وصلت المناقشة إلى نقطة جمود، البديل لذلك الموقف أن تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل.



ج. لا تغير من فكرتك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل إلى اتفاق ووفاق، عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة تَشكّك من الموقف، تعرّف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل للأسباب نفسها أو لأسباب مكملة، تنازل فقط للآراء المبنية على أسس موضوعية ومنطقية.



د. تجنب أساليب فض المنازعات مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة، إذا وافق عضو معارض على القرار لا تشعر أنه من الواجب مكافأته على ذلك بتركه يربح في جولة قادمة.



هـ. الاختلافات في الآراء شيء طبيعي ومتوقع، اسعَ إلى إبراز هذه الآراء وحاول إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الجماعة لأن تنوع المعلومات والآراء يتيح الفرصة للجماعة للتوصل إلى حلول أفضل.



### 3. متى يُتخذ القرار الجماعي لمناقشة وتحديد المشكلة؟

أ. عندما تكون هناك حاجة إلى الإبداع.

ب. عندما تكون المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار متوافرة لدى كل أعضاء المجموعة.

ج. عندما يكون قبول الحل من أعضاء المجموعة ضرورياً.

د. عندما يكون فهم الحل من قبل أعضاء المجموعة ضرورياً.

هـ. عندما تكون المشكلة معقدة وتتطلب معرفة واسعة لحلها.

و. عندما يريد المدير أن يُشعر مرؤوسيه بأنهم جزء من عملية الشورى، أو يريد أن يبنيَ جسور الثقة معهم.

ز. عندما يتطلب الأمر اتخاذ مواقف تنطوي على مخاطرة أكبر لحل المشكلة.

ح. عندما يريد أعضاء المجموعة زيادة فهمهم لبعضهم البعض.

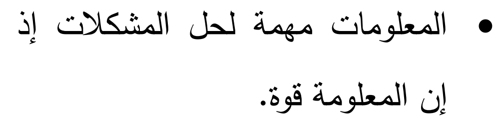
ط. عندما تكون المجموعة كلها مسؤولة عن اتخاذ القرار.

ي. عندما يريد قائد المجموعة أن يستمع إلى آراء مجموعته حول صلاحية أفكاره.

ك. عندما يتوافر الوقت الكافي أمام المجموعة لتقوم بمداولاتها حول الموضوع

ل. عندما يفتخر الأعضاء بكونهم ينتمون إلى المجموعة.

## 4. أهمية المعلومات لحل المشكلات وتحديد أسبابها:






- المعلومات مهمة لحل المشكلات إذ إن المعلومة قوة.
- لا بد من أن يكون للمعلومة صلة بالموضوع.
- توقيت الحصول على المعلومة مهم، فالمعلومة في وقتها كنز.
- يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.
- لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة، وعدم إفشاء سر من أدلى بالمعلومة.

## 5. مصادر المعلومات:

وتنقسم المعلومات إلى خارجية وداخلية، وأياً كان نوعها فلها منها مصادر على النحو التالي:



- المصدر البشري.
- البيانات الأولية والثانوية والتاريخية.
- البيانات الوصفية والكمية.
- التنبؤات والتوقعات واستشراف المستقبل.
- التقارير والكتب والاستبيانات وغيرها.

## 6. مراحل تحليل المشكلة:

### المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هو تحديده لطبيعة الموقف الذي أوجد المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

### المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراحَ بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الأمور والحقائق.

### المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عوامل عدة منها:

- وضع المنظمة.
- السياسات التي تطبقها المنظمة.
- الفلسفة التي تلتزم بها المنظمة.
- الإمكانيات المادية للمنظمة.
- الوقت المتاح أمام لحل المشكلة.
- اتجاهات متخذ القرار.
- قدرة متخذ القرار على التفكير المنطقي والمبدع.

### المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، حيث يفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملاءمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.

**المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:**

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها، ومقدارَ نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- عملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل في أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- يضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

## ثامناً: استراتيجيات مهارة حل المشكلات

تعد استراتيجيات حل المشكلات نمطاً مهماً من الاستراتيجيات المعرفية، وهي نوع من المهارات العقلية التي من خلالها ينظم الفرد عملياته المعرفية في معالجة الموقف المشكل ومحدداته ولاسيما تلك المشكلات التي لم يسبق مرورها في خبرات الفرد، وتظهر هذه الاستراتيجية عبر المهارة التنظيمية الداخلية التي تحدد المسارات السلوكية الذاتية ضمن قنوات المعرفة.

وتشكل الاستراتيجية المعرفية طرائق عامة يستخدمها الأفراد في الأعمال العقلية، أي أنها بمثابة طرق للإدراك والتفكير والتذكر وتكوين المعلومات ومعالجتها وحل المشكلات.



## تاسعاً: العمليات الذهنية الداخلية المرتبطة بالاستراتيجيات المعرفية



- عملية الانتباه والإدراك الانتقائي.
- عملية تحويل المعلومات إلى رموز قابلة للتخزين في الذاكرة قصيرة المدى.
- عملية الاسترجاع.
- عملية حل المشكلات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تداخلاً وطيد بين مفهومي المهارة والاستراتيجية، إذ إن الاستراتيجية هي مهارة عقلية تنفيذية أي جملة الإجراءات (العمليات الإجرائية) المستخدمة لمعالجة المشكلة المطروحة بفعالية.

ومنه يمكننا القول إنه حتى يتمكن الفرد من اكتساب مهارة في حل المشكلات المطروحة أمامه لا بد له من عمل ذلك وفق استراتيجيات ذهنية تنظم تفكيره، ليتمكن من الوصول إلى الحل المطلوب.

## عاشراً: أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في مهارة حل المشكلات:

**الاستراتيجيات التقليدية:** وتندرج ضمنها الأنواع التالية:

**الحل بالمحاولة والخطأ:** وعن طريق محاولات الفرد العشوائية نتيجة عامل التخمين يتوصل إلى الحل المطلوب، وبتعزيز الحل تصبح المحاولة سلوكاً لدى الفرد نفسه، وتنجح هذه الاستراتيجية في نوع المشكلات غير الواضحة المعطيات والغامضة الصياغة.

**الحل بالاستبصار:** ويتوقف الحل في المشكلات التي تتطلب هذا النوع من الحلول على قدرة الفرد على تحديد المشكلة وإدراك العلاقة بين عناصرها للوصول إلى الهدف المحدد.

**استراتيجية العصف الذهني:** وتعني الهجوم على المشكلات بفضل فك قيود التخيل وتركه حراً في إنتاج الأفكار بصفة تلقائية، وهي تُستخدم للحصول على أفكار حديثة مرنة وأصيلة في فترة زمنية قصيرة وتكون عادة جماعية، كما يمكن أن تكون فردية بهدف تسهيل حل المشكلات غير المعروفة جيداً.

**استراتيجية الحل بالاستنتاج:** ويتم فيها تعميم الحلول التي تنطبق على الظواهر الكلية على الظواهر الجزئية.

**استراتيجية الحل بالاستقراء:** ويتم فيها تعميم الحلول التي تنطبق على الظواهر الجزئية على الظواهر الكلية، وهي الطريقة المعمول بها في حالة أخذ عينة أصيلة تمثل المشكلة موضوع الدراسة.

**الاستراتيجيات الحديثة:** وتتضمن الأنواع التالية:




**استراتيجية التسلق:** وبها يتمكن الفرد من الانتقال من الوضع الراهن باتباع خطوات متعددة إلى وضع يجعله أقرب إلى الوضع النهائي (الهدف).




**استراتيجية تحليل الوسائل والغايات:** تقوم على تحديد الوسائل والغايات المتوافرة في المشكلة، وبعدها يقوم الفرد المتعلم بتقليل الفروق بينهما، ومنه يمكن تقسيم المشكلة إلى عناصرها (أهدافها الجزئية) واستعمال تقليل الفروق (وسائل –غايات) في كل عنصر تصعب معالجته حتى نصل إلى الحل الكلي.

**استراتيجية الحل العكسي:** يكون الهدف فيها واضحاً، بحيث ننطلق منه لنعود إلى الوضع الحالي للمشكلة.




**استراتيجية تخفيض الفروق:** وتُستخدم في المشكلات غير المألوفة، حيث يعمل الفرد على تخفيض الفروق بين الوضعية الحالية والهدف المراد تحقيقه، فيبدأ المتعلم بوضع بعض المبادئ التي تساعده مثل المقارنة، وتحويل عناصر المشكلة إلى وضعية جديدة.




**استراتيجية رسم صورة:** وذلك بصياغة معطيات المشكلة في رسم أو مخطط يبسط المشكلة ويسهل الوصول إلى الحل.



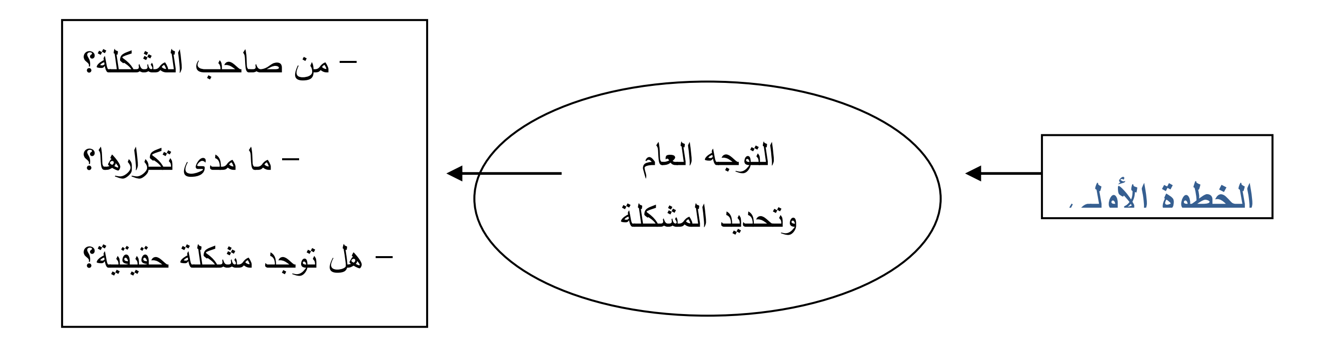
**استراتيجية الحذف:** يمكن حل المشكلة من خلال الاستثناءات، ومثال ذلك أسئلة الاختيار من متعدد، بحذف البدائل (الخيارات الخاطئة) لنصل إلى البديل الصحيح.



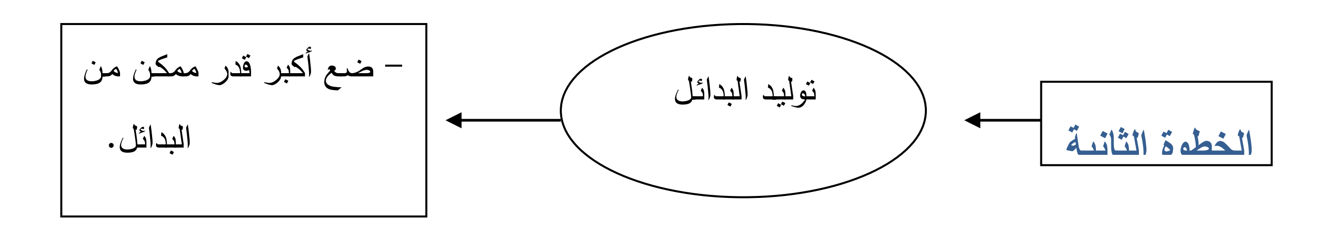
## تقويم الاستراتيجيات المستخدمة في حل المشكلات:

يشمل التقويم الحكم على تحديد مدى ملاءمة الإجراءات والاستراتيجيات المستخدمة في حل المشكلات وفعاليتها، وتشكل نتائج هذا التقويم مصدراً من مصادر التغذية الراجعة التي تساعد الأفراد على تعديل مسارات حل المشكلات لبلوغ الأهداف بدرجة عالية من الكفاية والفعالية.

### النموذج الخاص بالتقويم



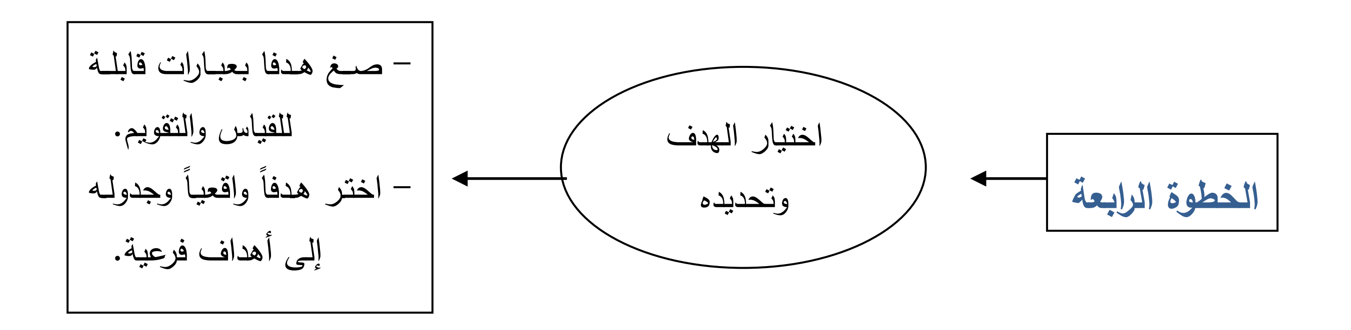

- إذا توافرت الإجابات الكافية عما سبق تقدم إلى الخطوات التي تليها، وإلا تعود إلى تعديل ظروف تحديد المشكلة.




- إذا كانت البدائل كافية ومناسبة انتقل إلى الخطوة التالية.
- إذا لم تكن البدائل كافية ومناسبة راجع الخطوتين الأولى والثانية.

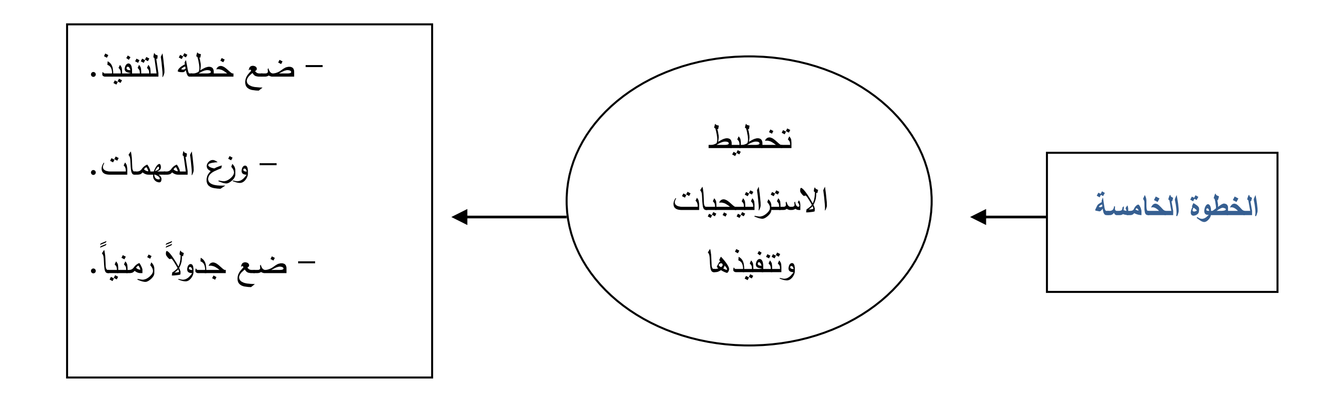



- إذا تم القرار انتقل إلى الخطوة التالية.
- إذا لم يكن ممكناً راجع الخطوات السابقة أو ما يستحق أن يعاد.

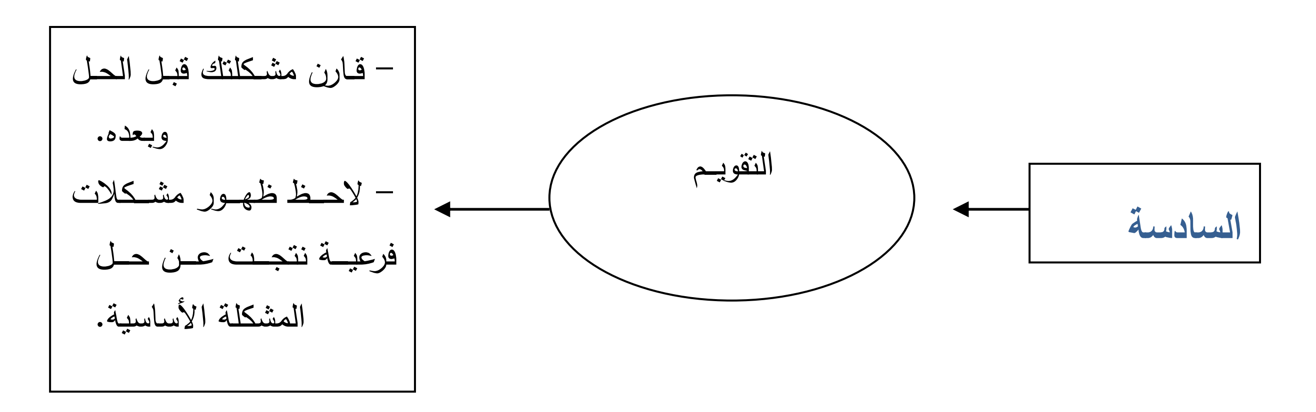



إذا تم اختيار الهدف وتحديده انتقل إلى الخطوة التالية.

إذا لم يكن من الممكن اختيار الهدف أعد ما يستحق أن يعاد.




- إذا تم وضع خطة التنفيذ انتقل إلى الخطوة التالية.
- إذا لم يكن من الممكن وضع خطة التنفيذ راجع الخطوات السابقة، أو ما يستحق أن يعاد.




- إذا أظهر التقويم وجودَ تحسن تابع التنفيذ.
- إذا أظهر التقويم أن الحل غير مناسب راجع الخطوات السابقة.
- إذا ظهرت مشكلات فرعية أعد ما يستحق أن يعاد.

## خلاصة:

مهارات حل المشكلات نشاط ذهني معرفي تسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن الفرد (التفكير العلمي لحل المشكلات)، ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا ما تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي تزود الفرد بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعيقات بكفاية عالية.

لا تخلو الحياة من المشكلات التي قد تنشأ عن الصراعات الشخصية، أو عن قلة المعلومات، أو قد تنشأ عن الإحباط أو المنغصات أو سوء التفاهم، وقد تنجم عن قلة قدرتنا على التعامل معها، ومما لا شك فيه أن هذه المشكلات تعيق الفرد وتؤدي إلى تدني مستوى النشاط المنتج، ولذا فإنه من الأهمية بمكان أن نكون قادرين على حل هذه المشكلات التي قد تواجهنا حالياً أو في المستقبل.

ينظر ممارس العلاقات العامة إلى المشكلة على أنها جزء من حقائق الحياة اليومية واثقاً في أن لديه القدرة على التعامل مع المشكلات، وتمييز مواقفها متجنباً الطرق القهرية أو الجانبية مواجهاً المشكلات بأسلوب منظم، وتعد مهارات تحديد المشكلة خطوة أساسية في مجال حل المشكلات وهي ضرورية للتدرب عليها.

عادة ما تصنف المشكلات التي يواجهها المديرون إلى ثلاثة أنواع هي:

- مشكلات محددة أو ذات هياكل واضحة.
- مشكلات غير محددة أو ذات هياكل غير واضحة.
- مشكلات تمثل أزمات.

## المراجع:


1. أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات، النظرية والتطبيق، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 2001.
2. أنور محمد الشرقاوي، الابتكار وأساليب تنميته، مجلة التربية، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، 1994.
3. أنور محمد الشرقاوي، الابتكار وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الجزء الأول والثاني، 1999.
4. أيمن محمد عامر، أثر الوعي في العمليات الإبداعية والأسلوب الإبداعي في كفاءة حل المشكلات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002.
5. أيمن محمد عامر، الحل الإبداعي للمشكلات بين الوعي والأسلوب، القاهرة، الدار العربية للكتاب، 2004.
6. زين العابدين درويش، تنمية الإبداع، منهجه وتطبيقه، القاهرة، دار المعارف، 1998.

## تمارين:

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:

من أهم أنواع المواقف التي تمثلها المشكلة:

A. نقص التدريب.

B. قصور أو نقص الأداء.

C. انخفاض مستوى التعليم.

D. انخفاض الحوافز في أثناء العمل.

الإجابة الصحيحة: B قصور أو نقص الأداء.

من أهم أنواع المشكلات الإدارية:

A. مشكلات تمثل أزمات.

B. مشكلات التفاوض.

C. مشكلات القيادة.

D. مشكلات الاتصال.

الإجابة الصحيحة: **A** مشكلات تمثل أزمات.

المرحلة الأولى من مراحل تحليل المشكلة:

A. التقييم.

B. التخطيط.

C. تشخيص المشكلة.

D. جمع البيانات.

الإجابة الصحيحة: **C** تشخيص المشكلة.

# الوحدة التعليمية التاسعة

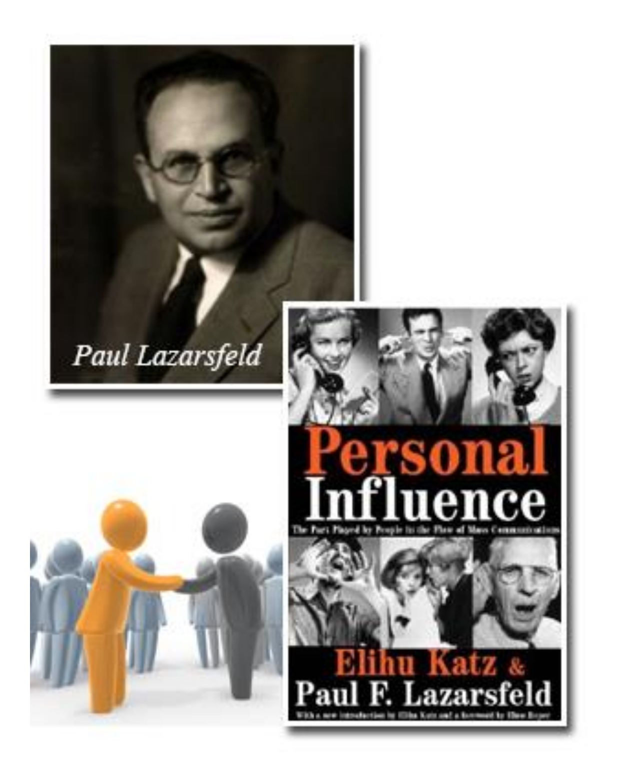
# مهارات الاتصال الشخصي

## الأهداف التعليمية:

**بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1. يحدد جوهر مفهوم الاتصال الشخصي.
2. يبين خصائص الاتصال الشخصي.
3. يحدد العوامل التي تؤثر على فعالية ونجاح الاتصال الشخصي.
4. يحدد معوقات الاتصال الشخصي.
5. يحدد بعضاً من مهارات الاتصال الشخصي ومنها (مهارة الحوار، الإقناع، التفاوض، مهارات الاتصال اللفظي).

## أولاً: مقدمة




ظهر الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي في منتصف الأربعينيات عندما ظهرت نتائج الدراسة التي أجراها "بول لازرسفيلد" عام 1945 واستمرت لمدة عقد كامل، وظهرت نتائجها عام 1955 في –كتاب بعنوان "التأثير الشخصي".

ازداد الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي في منتصف الستينيات وبداية السبعينيات، حيث أصبح يمثل موضوعاً حيوياً، وكان "غيرالد هيلر" من أوائل الباحثين الذين اهتموا بدراسته، حيث اهتمت الدراسات بالاتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي خلال الأحاديث بين الأساتذة وبعضهم البعض والتي تحدث في الجماعات الصغيرة ، ثم تحوّل الاهتمام من الإطار الأكاديمي للاتصال إلى الحوارات الخاصة داخل الجماعات الصغيرة خارج الإطار الأكاديمي، ومن ثم بدأ الاهتمام بالأسس التطبيقية لقيام تلك الأشكال الاتصالية القائمة على التفاعل بين الأفراد والجماعات وجهاً لوجه، وكذلك بالدور الذي تقوم به الجماعات وتأثيرها القوي على الفرد، منذ ذلك الوقت تأكد دور الاتصال الشخصي داخل الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، وبات الفرد يحصل على معلوماته ومعارفه من خلال جماعته التي ينتمي إليها ومن قادة الرأي في جماعته.

وترجع دوافع الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي إلى:

- اكتشاف أنجح أساليب الدعاية في الحملات الانتخابية.
- خدمة الحملات الإعلانية.
- دراسة أساليب الدعاية.
- دراسة أساليب تكوين الرأي العام.



## تعريف الاتصال الشخصي:

- عملية اتصال تتم بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه، وهو في إطاره العام يمثل أشكالاً مختلفة من المقابلات واللقاءات الشخصية بين اثنين أو أكثر بشكل مباشر دون اللجوء إلى استخدام وسائل الاتصال المختلفة، وهذا النوع من الاتصال يحدث يومياً، ويمكن أن يكون بين الأفراد أنفسهم أو بين الأفراد والآلة، كما تحدث في الاتصال مع الحاسوب أو بين السائق وإشارة المرور.
- عملية اتصال تتم بين عدد محدود من الأفراد، وتُطلق على الاتصال الجماعي الذي يتم أيضاً بين عدد كبير نسبياً من الأفراد مثل جمهور محاضرة أو ندوة. إلخ.
- عملية اتصال وجهاً لوجه وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وهو أقوى وسائل الاتصال في تغيير اتجاهات الناس ومفاهيمهم.

وبناءً على ما تقدم من تعريفات يمكن تحديد الاتصال المباشر في أنه الاتصال الذي يتم وجهاً لوجه بين مرسل ومستقبل، سواء كان هذا المستقبل فرداً أم جماعة صغيرة، وأهم ما يميز هذا الاتصال هو الوجود الشخصي للمرسل والمستقبل والأثر المتحقق من هذا الوجود.

## ثانياً: خصائص الاتصال الشخصي

### أ. إمكانية توفير رجع الصدى:



يتميز الاتصال الشخصي بتوفير إمكانية رجع الصدى أو التغذية المرتدة به أكثر من الاتصال الجماهيري فهو يتم وجهاً لوجه، ويمكن ملاحظة ردود الأفعال في الحال عكس الاتصال الجماهيري الذي يوجب إجراء بحوث خاصة حتى يتمكن الباحث من التوصل إلى ردود أفعال الجمهور

وتعد هذه من أهم مزايا الاتصال الشخصي حيث يمكن للمرسل أن يتحقق من طريقة أدائه من إرسال الرسالة في اللحظة نفسها، ويمكن للمرسل أن يدرك ما إذا كانت الرسالة قد فُهمت أو لا، وبالتالي يمكن إعادة صياغتها وتكرارها أو تكرار أجزاء منها، وذلك عن طريق رجع الصدى السريع الذي يجيب عن سؤال المرسل كيف يبدو أدائي.

ومن هنا يستطيع المرسل أن يغير اتجاه المناقشة إذا لقي مقاومة من المتلقين حتى يتماشى معهم ويستطيع التأثير فيهم، وبذلك يمكن تحسين الاتصال الشخصي بالمواءمة أي تعديل السلوك حسب الظروف المتاحة، وبالمصداقية والثقة بين المرسل والمستقبل.

### ب. التلقائية:

حيث تتم بعض أنواع الاتصالات المباشرة بشكل عفوي وغير مقصود من خلال شبكة من العلاقات الشخصية وغير الشخصية، والاتصال الشخصي الذي يتميز بالتلقائية والعفوية لا تَنظُمه قواعد ولا إجراءات، ويتم بشكل غير مدبر من خلال الاتصالات اليومية للأفراد غير الرسميين.



### ج. الإطار المرجعي:

إن الشخصين أو الأشخاص الذين يتفاعلون في أثناء عملية الاتصال غالباً ما يكونون منتمين إلى الطاقم نفسه من القيم والاتجاهات، ومن هنا فإن كل واحد منهم يكون بمثابة شخص مرجعي بالنسبة إلى الآخر.



### د. تحقيق الألفة وتحقيق حدة العزلة:

حيث يساعد الاتصال المباشر على تحقيق الألفة والتعارف بين الأشخاص، ويعد محركاً للكائنات الحية بصفة عامة للتغلب على العزلة أو الشعور بالوحدة، ومن خلال إقامة علاقات مع الآخرين، حيث تقوم الأفكار والمعاني بعمل توحد مع البشر وتوطيد وتحسين العلاقات بين الناس وبعضهم بعضاً.



### هـ. الفعالية في نشر الأفكار المستحدثة:

وذلك للأسباب التالية:




1. الاتصال الشخصي يسمح بتبادل الأفكار من ناحيتين، والشخص الواقع عليه الاتصال قد يحظى من صاحب الاتصال بمعلومات إضافية أو بتمحيص لهذه المعلومات التي تدور حول الفكرة المستحدثة.
2. الاتصال الشخصي قد يؤثر على السلوك، كما أنه ينقل الأفكار، وفي معظم الحالات يكون للأفراد الذين يتجاوب كل منهم مع الآخر قيم واتجاهات متشابهة.

3. من أسباب الأهمية أيضاً سهولة مصادر المعلومات وإمكان تصديق ما تأتي به من معلومات، حيث إنه عندما يكون المصدر معروفاً في نطاق واسع، فمن الأمور المتوقعة أن يُنظر إليه باعتباره جديراً بالثقة.
4. قد يكون للاتصال المباشر فعالية أكبر في مواجهة أي معارضة أو كره للفكرة المستحدثة من الشخص الواقع عليه الاتصال، فالمصادر غير الشخصية للمعلومات يمكن في العادة أن تكون أكثر قابلية لأن يتحاشاها الإنسان أو يتجاهلها من المصادر الشخصية.
5. تميز الاتصال المباشر بالقدرة على التفسير والمناقشة والإقناع، وتميزه بدقة الأفكار والموضوعات التي تكون محوراً أساسياً لموضوعات الاتصال الشخصي وتغييرها عن واقع المجتمع المحلي.

## ثالثاً: العوامل التي تؤثر على فعالية ونجاح الاتصال الشخصي

تعتمد عملية الاتصال الشخصي في نجاحها على بعض العوامل منها:

**البحث عن الجمهور المعني:** فمن الضروري معرفة الجماهير التي تريد أن تؤثر فيها، ويجب معرفة خصائص الجمهور وعاداته حتى يتمكن المتصل من التعامل معهم بنجاح.

**استخدام الوقت المناسب:** لكي يكون الاتصال المباشر فعالاً ورسالته كذلك يجب الوصول إلى الجمهور المعني في الوقت المناسب، فإذا وصلت مبكراً فلن تجد الجمهور مستعداً لتقبلها، وإذا وصلت متأخراً فستجد عقول الجماهير وقد فقدت الرغبة في الموضوع، وإن معرفة الوقت المناسب يتطلب معرفة عادات الجماهير بثقافتها وكيفية قضاء أوقاتها حتى في أثناء اليوم.

**استخدام الرسالة المناسبة:** يجب أن تكون الرسالة واقعية ذات صلة مباشرة بالاهتمامات الشخصية لأفراد الجمهور، وتحتوي على معلومات تساعدهم على حل مشكلاتهم، وهذا يوجب معرفة اتجاهات جماهيرك المعنية، وهكذا فإن استخدام اللغة المناسبة لمستوى الجماهير أمر لا يقل أهمية عن مضمون الرسالة ما يتطلب معرفة المستوى الثقافي والفكري للجماهير.

## رابعاً: معوقات الاتصال الشخصي




**معوقات نفسية:** وهي المعوقات الأكثر خفاءً ، فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري، وقد تكون ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو بينهما.




**معوقات خاصة بالمرسل:** وتتجلى في قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: إما بعدم وضوح الهدف من الإرسال، أو أن يكون الهدف واضحاً، إنما يجد المرء نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عما يريده، أو هو يتحرج في الإفصاح عن قصده مخافة من ردود فعل سلبية.

**المعوقات الذاتية للمرسل:** وتدور حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات اتصالية معهم، يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدل علاقة تعاون، ولذلك فهو يتخذ موقفاً صراعياً أو همجياً يعتقد أن الطرف الآخر سيقف منه الموقف نفسه ومبادلته التنافس والصراع.

المعوقات الذاتية للمرسل



**التحيز والأحكام المسبقة تجاه المتلقي:** وقد يكون هذا التحيز قبلياً عشائرياً أو مذهبياً أو إقليمياً عرفياً أو عقائدياً، يضاف إليه التحيز الانفعالي السابق وخطورة هذا النوع من التحيز، وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر، في اتجاه الإفراط في تبخيس قيمته، وفي كل هذه الحالات نجد أنفسنا في الإدراك الانتقائي والتأثير بالعناصر الذاتية التي تنسق كل إمكانية لنجاح الاتصال.

التحيز والأحكام المسبقة تجاه المتلقي





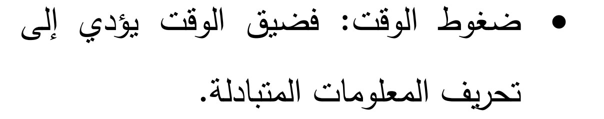

**قصور تخطيط الاتصال:** يهدف الاتصال إلى نقل رسالة إلى المتلقي والتأثير عليه بشكل ما (موافقته – تغيير رأيه – إقناعه بتبني مسألة)، وحتى يمكن التأثير عليه لا بد من تخطيط عملية الاتصال، وهذا يأتي من التفكير في أفضل توقيت لإرسال الرسالة بشكل يكون معه الطرف جاهزاً لتقبله.




**انخفاض درجة الحساسية:** فقد ينطلق المتحدث في تواصله مع الطرف الآخر في حالة تقوقع على ذاته واستغراق كل ما في أفكاره وأهدافه من الاتصال مفترضاً أن الطرف الآخر موافق على كل ما يقال، أي لا يكلف نفسه عناء استجابة الطرف الآخر الصريحة أو الخفية ولا يكترث بردود الفعل غير اللفظية التي تجيء بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعاً لذلك، وهذا يجعل التواصل حواراً فردياً لا يتفاعل فيه، ومن ثم يضل سبيله إلى هدفه.

**المشكلات اللغوية:** حيث تُعد اللغة من أبرز العناصر المستخدمة في الاتصال، وبالتالي تتمحور المشكلة في الكثير من الكلمات الشائعة التي تحمل معانيَ مختلفة للأشخاص المختلفين، وبالتالي هذه الكلمات لها معانٍ متعددة، ما يعني أنها تحمل تفسيرات مختلفة، وبالتالي فإن اللغة تُعد مشكلة كبيرة بالنسبة إلى الاتصال الشخصي.

وهناك كذلك بعض العوامل التي تشكل معوقات غير مباشرة على عملية الاتصال الشخصي نذكر منها:



- ضغوط الوقت: فضيق الوقت يؤدي إلى تحريف المعلومات المتبادلة.
- الإفراط في حجم المعلومات.
- سوء التقاط الرسائل من المعوقات الخاصة بالمستقبل.
- سوء التقاط الرسائل: كالتسرع في تأويل المقصود.
- الإدراك الانتقائي المفرط.



## خامساً: مهارات الاتصال الشخصي

### مهارة الحوار:

### تعريف الحوار:

هو عملية تتم بين طرفين أو أكثر، ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار حول موضوع معين دون وجود عوائق، مما يساعد في فهم كل منهم للآخر، أو تقبل رأيه أو الوصول إلى قناعات مشتركة، أو في فهم المشكلات وحلها.

والحوار يقرب الأفكار بين المتحاورين ويجعلهم يتفهمون بعضهم البعض حتى لو كانوا مختلفين في الآراء.

### آداب الحوار:

- البدء بالتحية والانتهاء بالشكر.
- إفساح المجال للتعارف بين المتحاورين.
- عدم المقاطعة في الحديث.
- عدم توجيه الانتقادات اللاذعة أو تبادل الاتهامات بين المتحاورين، وعدم التهجم على أشخاص غير موجودين في الجلسة.
- مناداة الأشخاص بأسمائهم أو بالألقاب التي يحبونها.

### فن الحوار الناجح:

- الاحترام المتبادل بين المتشاركين في الحوار.
- الفصل بين الحقيقة والأهواء الشخصية لدى المتحاورين.
- الابتعاد عن فرض الآراء.
- عدم احتكار الحوار وإتاحة فرصة التحاور لجميع المشاركين.
- احترام قواعد الحوار (عدم مقاطعة المتحدث والاستماع إليه، وعدم الإساءة إلى الآخرين، وعدم رفع الصوت عند الاختلاف).

## مهارة الإقناع:

### تعريف الإقناع:

هو محاولة أحد الطرفين التأثير في الطرف الآخر لقبول أفكاره وآرائه بالاستناد إلى الأدلة والحجج والبراهين التي يقبلها العقل، وعليك قبل أن تقنع الآخرين أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب في إيصالها إليهم.

### أساليب الإقناع:

- البراهين: تزيد اليقين والثقة لدى الشخص المستقبل.
- التعابير الطبيعية: المتمثلة في الاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.
- التجارب الميدانية: من خلال الأدلة المعزَزة بالتجارب المعتمدة على الواقع الميداني.
- القصة القصيرة: يحدث الإقناع فيها بالتأمل أو التفكير.
- الأمثال: لتقريب الصورة إلى الذهن، فيكون المثال حافزاً لإثارة انفعالاتهم.

### طرق تنمية مهارة الإقناع:

حتى تستطيع التأثير في الآخرين وإقناعهم بوجهة نظرك، يجب أن تراعيَ الآتي:

- اقتنع بالفكرة التي ستطرحها.
- كن صادقاً ولا تغير الحقائق.
- استخدم الأدلة على صحة ما تقول.
- استخدم اللين في الكلام ولا تمارس الضغط على الطرف الآخر.
- كن واثقاً من نفسك في أثناء الحديث.
- كن موضوعياً وتجرد من رغباتك.
- طمئن الطرف الآخر.
- لا تهاجم أفكار الآخرين منذ البداية (تقبّلها أولاً ثم ادحضها بالأدلة المنطقية إذا كانت خاطئة).
- احترم الرأي الآخر.
- استخدم لغة الجسد المناسبة التي تدل على صدق ما تقول.
- استخدم أسلوباً منطقياً في طرحك لأفكارك (كأن تبدأ بالأمثلة ثم تصل إلى التعميم أو العكس).

- لا تحتكر الموقف، فمن حق الطرف الآخر أن يسعى إلى إقناعك مثلما لك الحق في ذلك (قوة الحجة هي الفيصل).

## مهارة التفاوض:

### تعريف التفاوض:

هو عملية مشتركة لتكييف المصالح المتعارضة للوصول إلى حل يرضي الجميع، وتأتي أهميته من كونه السبيل الفعال الذي يساعد في الوصول إلى حل المشكلات المتنازَع عليها.

### خطوات التفاوض:

- تحديد القضية التفاوضية.
- تهيئة المناخ المناسب للتفاوض.
- قبول الخصم للتفاوض.
- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لتنفيذها.
- بدء الجلسات التفاوضية.
- الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

### طرق تنمية مهارة التفاوض:

- بدء التفاوض بالسلام.
- بناء الألفة مع الآخر.
- استخدام نبرات الصوت التي تحمل الدفء والتقدير.
- استخدام العبارات المناسبة التي لا تحمل إساءة من كلا الطرفين.
- تقدير مشاعر الطرف الآخر واهتماماته.
- التركيز على المصالح المشتركة لكلا الطرفين والبعد عن المكاسب الشخصية.
- التركيز على الحل وليس على المشكلة.
- استخدام أسلوب الحوار والإقناع، والابتعاد عن أسلوب الهجوم.

- الابتعاد عن التعصب والسخرية.
- الانتهاء بالسلام.

## مهارات الاتصال اللفظي:

يستخدم الناس الألفاظ بشكل مباشر ليعبروا من خلالها عن أفكارهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا ما يُطلق عليه الاتصال اللفظي، وتُقسم مهارات الاتصال اللفظي إلى قسمين، هما:

1. مهارات الاتصال الشفهي.
2. مهارات الاتصال الكتابي.

## مهارات الاتصال الشفهي:

وتشمل المهارات التالية:

1. مهارة التحدث.
2. مهارة الإلقاء.
3. مهارة المقابلة.
4. مهارة الاستماع.

## مهارة التحدث:



وتتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل، إذ تعبر عن قدرة المرسل على نقل أفكاره ومشاعره ورغباته واتجاهاته وآرائه باستخدام كلمات منطوقة، ولذلك تُعد مهارة التحدث من المهارات الضرورية والمهمة في الاتصال اليومي: حيث يقول دروموند: "لو قُدر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي الخيار في أن أحتفظ بواحدة فقط، فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث؛ لأنني من خلالها سأتمكن من استعادة البقية بسرعة.".

- **متطلبات الحديث بفعالية:**
  - تعرّف على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه.
  - اختر التوقيت المناسب مع المستمع، لكي يتمكن من الإصغاء إليك.
  - يفضل الكثير أن يكون الحديث الموجه إليهم خاصاً، فإذا كان المستقبل بمفرده يمكن استخدام صوت عادي، وإذا كان يقف مع مجموعة يفضل أن يكون التحدث بصوت منخفض يسمعه هو فقط.
  - أرسل أفكارك إلى المستمع بطريقة منظمة ليتمكن من متابعة حديثك بوضوح.
  - ركز على جوهر الموضوع لإقناع المستمع بحديثك.
  - استخدم مصطلحات واضحة وفقاً لمستوى كل شخص.
  - تأكد من فهم المستمع لحديثك من خلال استجابته.
  - تقبل انتقادات المستمع.

- **مهارات جذب المتلقي:**
  - اعتنِ جيداً بجمال شكلك الخارجي وهندامك.
  - استخدم عبارات تعبر عن الألفة والمحبة والتقدير: أخي –عزيزي –من فضلك –أشكرك.
  - خاطبه بأحب الأسماء إليه.
  - اجعل الابتسامة الصادقة ملازمة لك.
  - حاول سرد الطرائف والمواقف الداعمة لما تقول.
- **مؤشرات إيجابية لتفاعل الجمهور مع المتحدث:**
  - هز الرأس بالموافقة (تأييد).
  - ميل الجسم إلى الأمام (انتباه).
  - الإصبع على الخد أو جانب الرأس (تفكير وتأمل).
  - النظر المستمر إلى المتحدث (تركيز).
  - الكتابة وتسجيل النقاط (اهتمام).
  - ترديد الكلمات أو الابتسامة (تفاعل).
- **مؤشرات سلبية لتفاعل الجمهور مع المتحدث:**
  - التململ والإكثار من الحركة في المكان.
  - النظر إلى الساعة.
  - وضع اليدين خلف الرقبة في أثناء الجلوس.
  - اليدان متقاطعتان على الصدر.
  - التثاؤب.
  - العبوس في الوجه (عدم الارتياح لما يقول المتحدث).
  - كثرة التهامس الجانبي.
  - النظر في أنحاء الغرفة أو إلى الخلف.

## مهارة الإلقاء:



تعد إحدى مهارات الاتصال الشخصي المهمة التي تستوجب إعداداً جيداً من قبل الشخص المتحدث، وتهدف إلى التأثير في الجمهور وإقناعه بالموضوع المراد.

والإلقاء هو مجموعة من الأفعال التي يؤديها الإنسان في موقف معين من خلال الكلمات والإشارات والحركات والتعبيرات.

والإلقاء الناجح عبارة عن قيام المرسل (الملقي) بنقل معلوماته ومشاعره عن طريق الكلام إلى المستقبل (المتلقي) مستخدماً في ذلك لغة الجسد.

والاتصال الناجح يجعل المثيرات قادرة على إحداث الاستجابات المرغوب فيها.

**مراحل الإلقاء:**

للقيام بالإلقاء بشكل جيد، ينبغي أن يطبق الملقي المراحل الآتية:

**مرحلة جمع المعلومات حول الموضوع المراد إلقاؤه:**

- تعرّف على مصادر جمع المعلومات المتنوعة كالمكتبات العامة والإلكترونية.
- احرص على مصداقية جمع المعلومات.
- اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع المراد التحدث عنه.
- صغ الموضوع بشكل متناسق خالٍ من الأخطاء الإملائية واللغوية.

**مرحلة التدرب المسبق على الإلقاء:**



- احرص على قراءة الموضوع أكثر من مرة لمزيد من الإتقان والجودة.
- تدرب على إلقاء الموضوع واستعن بزملائك في ذلك.
- حدث نفسك بشكل إيجابي (امتلك القدرة والموهبة على الإلقاء، أستطيع أن ألقي الموضوع بتميز).
- تمرن على الاسترخاء وتهدئة النفَس كالتنفس بعمق قبل الإلقاء.
- تدرب على إلقاء الموضوع للاستفادة من أخطائك.

**مرحلة ما قبل الإلقاء:**



تعد هذه المرحلة صعبة وعلى وجه الخصوص لدى الشخص الذي لم يخض التجربة من قبل، الأمر الذي قد يؤدي به إلى التوتر في أثناء مواجهة الجمهور، أو التعثر أو الخوف، وللتخلص من ذلك ينبغي على الفرد القيام بالآتي:

- الحضور إلى المكان المخصص قبل حضور الجمهور.
- التحدث مع الأشخاص المحيطين به بأي موضوع.
- الدخول بخطوات هادئة، والنظر إلى الجمهور دون التركيز على فرد معين أو فئة معينة.

**مرحلة الإلقاء:**

لكي تكون ملقياً بارعاً احرص على تطبيق مهارات الاتصال الشخصي الآتية:

1. انتبه إلى تعبيرات الوجه:

- ابتسم، فالابتسامة قبل بداية الحديث لها تأثير إيجابي في ارتياحك وارتياح الجمهور.

2. سيطر على نوعِ تعبيرات وجهك بحيث تتناسب مع الموقف:

- انتبه إلى وضع الجسم والحركة.
- الوقوف الطبيعي.
- تجنب الميل إلى الأمام أو الخلف، حيث تكون إحدى قدميك متقدمة عن الأخرى بنصف خطوة.
- ارفع الرأس بشكل مناسب.
- الحركة الهادئة المتزنة.
- الوقوف المستقيم.

3. حركة اليدين السليمة، بحيث تراعي:

- إذا كان بيدك قلم أو أي شيء آخر فلا تعبث به.
- استخدم يديك للتعبير عن الأحجام والارتفاعات.
- استخدم الحركات المشهورة كفتح اليدين للدعاء أو التلويح بباطن اليد للوداع.
- احرص على عدم وضع يدك في جيبك أو الإمساك بشيء ما أمامك إلا إذا شعرت بأن يديك ترتجفان فلا بأس ولكن لفترة وجيزة.
- لا تبالغ في حركة اليدين.

4. الملبس والمظهر:

- اهتم بمظهرك العام، وارتدِ ملابس مناسبة للموقف الاتصالي.
- تأكد من النظافة والترتيب وتناسق الألوان.

5. النظر بالعينين:

- انظر بحركة عين بطيئة، ولا تنظر بالتفاتات مفاجئة.
- إذا كنت خائفاً فانظر إلى جباه المستمعين وليس إلى عيونهم.
- انظر إلى الحضور جميعهم دون التركيز على بعضهم.

6. الصوت والتنوع الصوتي:

- انطق الكلمات بوضوح ولا تجعلها متداخلة.
- نوّع سرعتك في التحدث حسب طبيعة الحدث.
- استخدم طبقة الصوت المريحة لك والمناسبة لأدائك.
- نوّع نبرات الصوت بما يتناسب مع الموقف.
- لا تكرر بعض الكلمات بكثرة، مثل: في الحقيقة..، يعني..

7. الوقفات:

- ركّز على الكلمات المهمة.
- استخدم الوقفات بين الجمل والفقرات ليتضح معنى الكلام.
- توقف عن الحديث عند حدوث أي إزعاج أو مقاطعة أو عند التصفيق.

8. الذات الطبيعية:

- لا تقلد غيرك في صوته أو طريقة حركته أو إلقائه.
- لا تتكلف في استعمال الفصحى أو البلاغة أو السجع.

9. المرح والفكاهة:

- لا تتصنع الضحك أو الطرفة، وقدم الطرفة بأسلوبك الخاص.
- استخدم الطرفة لكسر حاجز الملل وشد انتباه الحضور.
- تأكد من مناسبة الطرفة للموقف.
- ابتعد عن الفكاهة التي قد تؤدي إلى إهانة أي شخص.
- قدم الطرفة المختصرة والسهلة والجديدة على الحضور.

## مهارة المقابلة:



تُعد المقابلة من أهم أنواع الاتصال الشفهي المباشر، وذلك لحدوثها وجهاً لوجه، وهناك العديد من أنواع المقابلات، منها: المقابلة الإعلامية، ومقابلة الاستشارات، ومقابلة التدريب، ومقابلة التوظيف والتي سوف يتم تناولها نظراً لأهميتها في الأنشطة الاتصالية في المجال الإداري للمنظمات.

وتعرّف مقابلة التوظيف بأنها: اللقاء الذي يتم بين مسؤول أو أكثر من جهة، وبين المرشح (المتقدم) للوظيفة من جهة أخرى، وذلك لتقييم مدى صلاحية المرشح لشغل هذه الوظيفة، وتهدف المقابلة إلى قياس الشخصية: المظهر – اللغة – المعرفة – القدرة على ضبط الانفعال والتحمل – مهارة التحاور مع الآخرين.

ولكن كيف تجتاز المقابلة الشخصية بنجاح؟

1. الاستعداد للمقابلة:




- تأكد من معرفتك التامة بمكان إجراء المقابلة الذي حُدد لك وقدرتك على الوصول إليه في الوقت المحدد.
- اجمع معلومات عن جهة التوظيف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة عن طريق النشرات أو الكتيبات أو مواقع الإنترنت التابعة لها.
- توقع بأن تشمل المقابلة اختباراً تحريرياً، واستعد لذلك.
- اقترح لنفسك بعض الأسئلة التي تتوقع أن تُطرح عليك وضع الجواب المناسب لها.

- يمكنك التدرب على المقابلة مع شخص ذي خبرة لتنمية مهارة الحوار.
- قم بإعداد الوثائق الخاصة بالمقابلة: مثل: الشهادات العلمية وشهادات الخبرة والسيرة الذاتية والصور الشخصية وإثبات شخصية.
- نم جيداً، فذلك يساعدك على التركيز في أثناء المقابلة.

2. في أثناء المقابلة:

- تأكد من وصولك في الوقت المناسب، فذلك يؤكد مدى حرصك والتزامك واهتمامك بالمقابلة.
- اهتم بمظهرك جيداً، فالمظهر الحسن يمنحك الثقة بنفسك ويعطي الآخرين انطباعاً جيداً عنك.
- ادخل الغرفة بكل ثقة، وكن مبتسماً، واطرح السلام، وعرّف بنفسك.
- انظر إلى عيون من يُجري معك المقابلة، ووزّع نظراتك بين المقابِلين، وأشعر كل واحد منهم بأنه مميز.
- اجلس منتصب القامة مع انحناءة قليلاً إلى الأمام لتشعرهم بأنك مهتم لما يقولون.
- تذكر أن تصغي باهتمام.
- أجب عن الأسئلة بصوت مسموع دون مبالغة، ويجب أن تكون الإجابة كافية ولكن دون إسهاب، وفكر قبل الإجابة عن السؤال الصعب، ولا تسأل أسئلة قد تثير علامات استفهام، مثل تلك التي تتعلق بالإجازات والانتقال من مكان إلى آخر، واجعل اهتمامك منصباً على العمل.
- دافع عن وجهة نظرك بطريقة مؤدبة، ولا تجعل القضية عناداً، وإياك أن تفقد السيطرة على نفسك تحت أي ظرف.
- احرص على تجنب الآتي:
  - الجلوس قبل دعوتك إلى ذلك.
  - التململ على الكرسي.
  - الحلف.
  - انتقاد العمل السابق.

- هز الساق أو القدم.
- تشابك الذراعين.

- تذكر أن معظم أصحاب العمل يفضلون الأشخاص الذين:
  - ينصتون.
  - يدعمون إجاباتهم بأمثلة.
  - يأتون للمقابلة مستعدين.
  - يوجزون ما يجب إيجازه.
  - يثقون بأنفسهم.
  - يتصفون بالمرونة وسعة الأفق.

**3.** انتهاء المقابلة:

- عبر للجنة عن مدى سعادتك بمقابلتهم.
- أكد رغبتك في الحصول على الوظيفة وقبول عرضهم.



## مهارة الاستماع:



تتم مهارة الاستماع عن طريق استقبال الرسائل الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسلة شفهية، فقد عُدت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

الاستماع هو الانتباه المقصود للرسالة الاتصالية وإدراكُها وتفهمها والتفاعل معها والاستجابة لها.

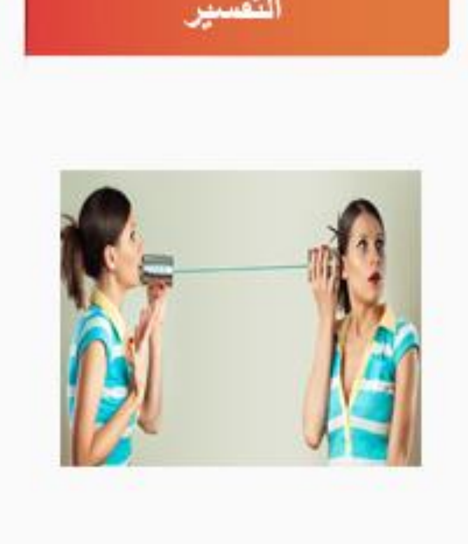
والاستماع وسيلة التعلم الأولى حيث أكد علماء الاتصال أننا نبني 75% من علاقاتنا بالآخرين عن طريق الاستماع الجيد إليهم، ومن هنا فإن الاستماع ليس مجرد مهارة فحسب، بل هو وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها لأننا نستمع إلى غيرنا ليس بهدف المصلحة ولكن لكي نوثق علاقاتنا معهم.

**مراحل الاستماع:**

يمر الاستماع الجيد بالمراحل الآتية:




1. الانتباه: يجب على المستقبل أن يركز جيداً عند استماعه لحديث المرسل، ويظهر ذلك من خلال النظرات وتعبيرات الوجه ووضع الجسم.




2. التفسير: ويعني إدراك المستقبل لمعاني الرسالة التي يقوم المرسل بإيصالها إليه وتفسيرَها بالمعنى الصحيح.

**الاستيعاب**

3. الاستيعاب: ويعني فهم المستقبل للرسالة بالشكل الذي يريده المرسل، وبالتالي يجب على المستقبل أن يُشعر المرسل بذلك، كقوله للمرسل (لقد فهمت ما تريد، الآن استوعبت ما تقول..).



**التذكر**

4. التذكر: إذا كان حديث المرسل طويلاً ومتفرعاً أو كانت الرسالة صعبة ومعقدة، عندها يطلب المستقبل من المرسل تكرار بعض أجزاء الرسالة أو تسجيل أهم ما جاء فيها لكي يسهل عليه تذكرها.



5. التقييم: يجب على المستقبل أن يقيّم حديث المرسل بموضوعية ودون تحيز.




6. الاستجابة: لا تتم عملية الاستماع إلى المرسل إلا باستجابة تصدر من المستقبل تعني وصول الرسالة إليه، وقد تأخذ هذه الاستجابة أحد الأشكال الآتية:




- الاستجابة غير اللفظية: وتتم بإظهار المستقبل استجابته للرسالة من خلال هز الرأس أو إشارات اليدين..، وتعني فهمه للرسالة حتى لو كانت النتيجة عدم الاتفاق بين الطرفين.
- الاستجابة اللفظية: وتتم من خلال توجيه الحديث من المستقبل إلى المرسل لإشعاره بتفهم رسالته والاتفاق معها أو عدم الاتفاق، وقد تكون الاستجابة من خلال طلب المزيد من التوضيحات من المرسل.

**طرق تنمية مهارة الاستماع:**

1. استمع جيداً لمن يحدثك حتى تفهمَه، ولا تشغل نفسك بما يشتت انتباهك، واستفسر عن كل ما لم تفهمه في الأوقات المناسبة.
2. انظر باهتمام إلى المتحدث.
3. ابتعد عن الأحاديث الجانبية في أثناء الاستماع.
4. لا تقاطع المتحدث وأعطه فرصة كافية للتعبير عما يريد.
5. لا تجعل مشاعرك تؤثر في فهم حديث الطرف الآخر.
6. لا تصدر أحكاماً مسبقة حتى ينهيَ المتحدث حديثه.
7. تنبه إلى التعبيرات غير اللفظية التي تصدر من المرسل.
8. أظهر استجابتك للمرسل وأشعره بأنك تتواصل معه من خلال (الابتسامة- هز الرأس - السؤال - التعليق المختصر - الاتفاق - الاختلاف).

## مهارات الاتصال الكتابي:

وتشمل مهارتين، هما:

1. مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بوساطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.
2. مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة، فقد عُدت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي.

**مهارة الكتابة:**

الكتابة وضوح الرسالة: حتى تكون الرسالة واضحة لا بد من اتباع المراحل التنظيمية الآتية:

- التنظيم الذهني قبل الشروع في الكتابة أي معرفة ما ترغب بنقله إلى المستقبل من معلومات.
- نقل الفكرة أو المعلومات بطريقة سليمة ومنطقية ومرتبة.
- وضع الأفكار الرئيسة لما ترغب في نقله.
- استخدام الخريطة الذهنية لتحديد تفرع الأفكار.
- استخدام معلومات طبقاً لمستوى المستقبل.

شمولية الرسالة: أي هل الرسالة المكتوبة كاملة وشاملة؟ أو هل جميع المعلومات والبيانات المدعمة موجودة في الرسالة أم تحتاج إلى زيادة أو نقصان؟

وللإجابة عن هذين السؤالين، لا بد من التأكيد على المرسل أن يضع نفسه مكان المستقبل للتأكد من فهم الرسالة، ومدى شمولية المعلومات التي تضمنتها الرسالة.

دقة التعبير: حيث يؤدي عدم الدقة في التعبير إلى فهم خاطئ، وقد يوجِد سوءَ تفاهم في تحقيق المطلوب، مثلاً القول: "في الأسبوع القادم" أو "في الأيام القادمة"، وذلك يشير إلى عدم تأكد المرسل من زمن الحدوث، والأفضل القول: "في المستقبل القريب".

أما في حال التأكد من الموعد أو الزمن يتم التحديد الدقيق، مثل القول: "غداً" أو "يوم الأحد".

صحة المعلومات وسلامتها: يجب أن تكون الرسالة سليمة لغوياً وأن تكون المعلومات صحيحة غير مغلوطة أو مبالغ فيها أو منقولة خطأً أو عدم ذكر مصدرها.

ثقة الكاتب في محتوى الرسالة: هذا العنصر مهم لنفسية كاتب الرسالة، فإذا لم يثق الكاتب فيما يقول فسيكون محتوى الرسالة ضعيفاً، ولا يمكن تحقيق الهدف الأساسي من عملية الاتصال.

لطف الرسالة: يفضل أن تكون الرسالة على شكل حديث ودي ومحترم ومحبوب، وأن تتخيل الشخص الذي يقرأ الرسالة أمامك، وأن تكون مقتنعاً بالرسالة، ولجعل الرسالة لطيفة اكتب وأنت مرتاح.

**مهارة القراءة:**



القراءة عملية تفكير معقدة، تشمل تفسير الرموز المكتوبة (الكلمات والتراكيب)، وربطها بالمعاني، ثم تفسير تلك المعاني وفقاً لخبرات القارئ الشخصية، وبناءً على ذلك فإن القراءة تتضمن عمليتين متصلتين:

الأولى: ميكانيكية ويُقصد بها رؤية القارئ للتراكيب والكلمات والحروف المكتوبة عن طريق العينين، والنطق بها بواسطة جهاز النطق.

الثانية: عقليــة ويتم خلالها تفسير المعنى وتشمل الفهم الصريح والاستنتاج، والفهم الضمني (فهم ما بين السطور)، والتذوق، والتحليل ونقد المقروء، وإبداء الرأي فيه.

ويمكن أن نلخص أهم المهارات المتضمنة في عملية القراءة فيما يلي:

التعرف على الكلمة: ويساعد على التعرف على الكلمة ما يأتي:

- حركات العين.
- استخدام السياق في التعرف على الكلمة وفهمها.
- الذاكرة.

الفهم: وهي المهارة الثانية من مهارات القراءة، وينبغي أن نعلم أن الهدف من كل قراءة فهم المعنى، ومهارة الفهم مهارة معقدة تتضمن مهارات عدة أخرى وهي:

- القدرة على إعطاء الرمز معناه.
- القدرة على فهم الكلمات من السياق واختيار المعنى الملائم له.
- القدرة على تخمين معاني الكلمة.
- القدرة على اختيار الأفكار الرئيسة وفهمها.
- القدرة على الاستنتاج.
- القدرة على فهم الاتجاهات.
- القدرة على تقويم المقروء ومعرفة الأساليب الأدبية.
- القدرة على الاحتفاظ بالأفكار.

## الخلاصة:

يمكن تعريف الاتصال الشخصي بأنه: "تبادل للمعلومات يحدث بين شخصين أو أكثر"، فربما يحدث الاتصال الشخصي بين أفراد المجموعات الصغيرة المكونة من أربعة أو خمسة أفراد، وقد يحدث أيضاً بين أفراد المجموعات الأكبر كفريق كرة القدم أو أحد الأندية الطلابية بالجامعة، حيث تكون معرفة أعضاء المجموعة ببعضهم البعض جيدة إلا أن الاتصال الشخصي يكون في العادة أفضل عندما يحدث بين شخصين اثنين فقط.

لا يكتمل الحديث عن الاتصال الشخصي دون ربطه بالعلاقات الشخصية التي نكونها مع الناس من حولنا، سواء أكانت هذه العلاقات حديثة أم قديمة، وقتية أم طويلة المدى، سطحية أم حميمة، مستقرة أم مضطربة، ملأى بالحب أم البغض، مهمة أم ثانوية، إلى غير ذلك. فبغض النظر عن الطريقة التي نصف بها علاقاتنا بالآخرين فنحن نحتاج إلى إنشاء مثل هذه العلاقات وإلى المحافظة عليها، وإلى التواصل المستمر مع أطرافها من خلال الاتصال الشخصي، وبعبارة أكثر دقة يمكن القول إن إنشاء العلاقات الشخصية مع الآخرين وتدعيمَ هذه العلاقات أو تأكيدَ وجودها أو إضعافها أو تأجيلها أو إنهاءَها يحدث من خلال التواصل معهم.

تؤثر الاختلافات الاجتماعية بين البشر على طبيعة الاتصال الشخصي الذي يحدث فيما بينهم، إذ إن الاختلاف بين المجتمعات في أسلوب الحديث أو اختيار الكلمات المناسبة أو طريقة التصرف مثلاً يمكن أن يسبب سوء فهم بين شخصين، ويؤدي بالتالي إلى توتر العلاقة الشخصية التي تجمعهما.

## المراجع:


1. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
2. أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، 2001.
3. آمال سعد متولي، مبادئ الاتصال بالجماهير ونظرياته، دار مكتبة الإسراء للطبع والنشر والتوزيع، 2005.
4. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة العلاقات العامة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
5. جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
6. خالد الصوفي، العلاقات العامة أساليب وممارسات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
7. هالة منصور، الاتصال الفعال وأساسه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2002.
9. محمد مصطفى أحمد، الخدمة الاجتماعية في مجال العلاقات العامة، دار المعرفة الجامعية، 2003.
10. محمد حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
11. فؤادة عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
12. ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
13. غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2006.

## تمارين:

**اختر الإجابة الصحيحة:**

1. من أهم دوافع الاهتمام بدراسة الاتصال الشخصي:
   A. بناء الصورة الشخصية للمؤسسة.
   B. خدمة الحملات الإعلانية.
   C. بناء التنظيم غير الرسمي.
   D. دراسة تأثير وسائل الإعلام.

الإجابة الصحيحة: **B** خدمة الحملات الإعلانية.

2. من أهم خصائص الاتصال الشخصي:
   A. التلقائية.
   B. العفوية.
   C. التعقيد.
   D. الازدواجية.

الإجابة الصحيحة: **A** التلقائية.

3. من أهم العوامل التي تؤثر على فعالية ونجاح الاتصال الشخصي:
   *A.* التراتبية.
   B. الموازنات المالية المرتفعة.
   **C.** استخدام الوقت المناسب.
   D. جمع البيانات.

الإجابة الصحيحة: **C** استخدام الوقت المناسب.

# الوحدة التعليمية العاشرة

# مهارات التعامل مع وسائل الإعلام

## الأهداف التعليمية:

**بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:**

1. يحدد أهمية تنظيم المؤتمر الصحفي.
2. يحدد زمن انعقاد المؤتمر الصحفي.
3. يبين كيفية عقد مؤتمر صحفي.
4. يشرح مهارة بناء صداقة مع وسائل الإعلام.
5. يحدد ما الذي يحتاج إليه لبناء علاقة مع وسائل الإعلام.
6. يحدد مهارات بناء الصداقة مع وسائل الإعلام.

## مقدمة:



في كثير من الأحيان وقبل كل الأحداث المهمة المحلية أو العالمية نتابع على شاشات التلفزيون فيلماً تلفزيونياً قصيراً يظهر فيه متحدث مُحاط بالمراسلين يطرحون الأسئلة عليه، من هنا نعرف ما يبدو عليه المؤتمر الصحفي بشكل عام.

فالمؤتمر الصحفي هو أداة مصمّمة لتوليد الأخبار، ولاسيما الأخبار اللافتة التي يمكن أن تقدّم قضية مجتمعية أو مؤسساتية ما، وتعرّف الأخبار اللافتة بأنها قصة إخبارية مطبوعة أو عبر الإعلام الإلكتروني، تكون بارزة ومهمة وذات صلة بما يحدث حولها وتأتي في الوقت المناسب.

ولنتخيل سرباً من المراسلين الإعلاميين الآتين إلى نشاط قامت مؤسسة ما بتنظيمه، قد يكون ذلك أمراً مثيراً وفرصة مهمةً للمؤسسة إذا ما أحسنت إدارته وتنظيمه واستثمارَه بشكل جيد، واستطاعت استثمار هذا السرب من الإعلاميين اللاهثين وراء الحدث عبر تنظيم مؤتمر صحفي وهذا ليس بنشاط صعب على الإطلاق، ولكنه قد يتحول إلى أمر مرعب إذا فشلنا في تنظيم المؤتمر الصحفي أو لم نحسن إدارته.

## اولاً: أهمية تنظيم المؤتمر الصحفي



تشكّل البيانات الصحفية والمقابلات والإعلام غير الرسمي طرقاً ممتازة لإيصال رسالة المؤسسة، فهي أساسية للعلاقات الإعلامية ولجميع جهود المؤسسة للوصول إلى الناس في معظم الأحيان، ويشكّل المؤتمر الصحفي تقنية إضافية إعلامية لمناسبات خاصة عندما تريد المؤسسة فعلاً ترك انطباع مؤثر، وتأتي أهمية تنظيم المؤتمر الصحفي من الأسباب التالية:

أ. تقدم المؤسسة عبر المؤتمر الصحفي معلومات أكثر بكثير مما تقدمه عبر البيان الصحفي.

ب. المؤتمر الصحفي تفاعلي، يمكن فيه الإجابة عن أسئلة الصحافة والتشديد على النقاط التي قد لا تكون لدى المؤسسة فرصة أخرى للتشديد عليها.

ج. يساعد المؤتمر الصحفي المؤسسة في الإعلان عن تطور مهم، وشرح تبعاته الأساسية المحلية والأوسع.

د. يمكن للمؤسسة تصحيح الكثير من المعلومات ولاسيما إذا كانت سمعتها قد تعرضت لدعاية سلبية.

هـ. غالباً ما يُمكّن المؤتمر الصحفي من توليد الانتباه أو الدعاية التي قد لا تحصل المؤسسة عليها ما لم تدفع مبالغ كبيرة لوسائل الإعلام إن أُجل نشاط إعلاني أو دعائي.

و. إن حضور العديد من ممثلي الإعلام يجعل المؤتمر الصحفي يستحق النشر فعلاً، إذ إن وجود وسائل الإعلام في حد ذاته يزيد من أهميته.

ز. لا يكتفي المؤتمر الصحفي بتوليد الأخبار، بل يمكن له أيضاً أن يدفع إلى الأمام معنويات المؤسسة، أي يمكن للمؤسسة أن تفخر بمعرفة أن الصحافة ستحتشد لسماع ما لديها من أقوال.

## ثانياً: متى يُعقد المؤتمر الصحفي؟

يمكن للمنظمة عقد مؤتمر صحفي في أي وقت تريد فيه أن تخبر المجتمع المحلي عن حدث ما، ولكنها في بعض الحالات تود عقد مؤتمر صحفي للإعلان عن أخبار عاجلة مهمة، ولكن يجب أن نتذكر أنه من غير المفيد تنظيم مؤتمرات صحفية بشكل مستمر، فالمؤتمر الصحفي هو حدث خاص ويجب أن يتم التعاطي معه كذلك، ولكن تبقى هنالك حالات يكون فيها المؤتمر الصحفي فكرة جيدة منها:

- عندما يشمل الحدث شخصية مرموقة يجب أن يصل إليها الإعلام.
- عندما يكون على المؤسسة الإبلاغ عن إعلانات مهمة، كبداية حملة علاقات عامة، أو انتخاب أعضاء مجلس إدارة، أو اندلاع أزمة تدور حول المؤسسة.
- عندما تريد المؤسسة أن تتفاعل مع حدث ذي صلة، كإطلاق تقرير وطني حول النمو الاقتصادي مثلاً، أو تقرير وطني حول هجرة العمالة الوطنية.. إلخ.



## ثالثاً: كيف نعقد مؤتمراً صحفياً؟

### الخطوات المتبعة قبل المؤتمر الصحفي:




في بعض الأحيان قد يكون على المؤسسة تحديد موعد المؤتمر الصحفي في وقت قصير، أما في حال تحكّمت المؤسسة فعليها مباشرة التخطيط قبل أسبوع أو أسبوعين على الأقل من حصول المؤتمر الصحفي عبر الخطوات التالية:

### أ. تحديد الرسالة:



فقد تكون الغاية طرح مسألة محددة أو إلقاء المزيد من الضوء عليها، أو الإعلان عن برنامج أو حدث جديد، أو التفاعل مع قصة إخبارية أو عند انتقاد جهود المؤسسة أو الهجوم عليها، أو لفت الانتباه إلى تكريم أو جائزة حصلت عليها المؤسسة باستحقاق، ولكن مهما كانت الرسالة ينبغي تلخيصها للصحافة في ثلاث إلى خمس نقاط واضحة، وإذا كان تاريخ ما أو وقتٌ أو عنوان أو رقم هاتف أو أي معلومة أخرى محددة جزءاً من الرسالة (إذا كان غرض المؤتمر الصحفي هو الإعلان عن نشاط قادم مثلاً)، يجب التأكد من ذكر هذه المعلومات أكثر من مرة ومن عرضها بوضوح في الحقيبة الصحفية، كما يجب مراجعة معلومات كهذه أكثر من مرة للتأكد من صحتها، سواء في الخطاب الشفهي أم في النص المكتوب.

### ب. جدولة التاريخ والتوقيت:




يجب تحديد تاريخ المؤتمر الصحفي وتوقيته، والتأكد من أنه لا يتعارض مع أحداث صحفية أو مواعيد إعلامية أخرى، ومن إحدى الطرق لمعرفة ذلك هي مراجعة فعاليات الإعلام المحلي لمعرفة ما إذا كان المؤتمر الصحفي يتعارض مع مؤتمر آخر، وفيما يلي بعض الإرشادات السريعة لتحديد موعد المؤتمر الصحفي بشكل ناجح:

- أيام الثلاثاء والأربعاء والخميس هي الأيام الأفضل للمؤتمرات الصحفية (في البلدان حيث العطلة الأسبوعية السبت والأحد).
- أيام الأحد والاثنين والثلاثاء هي الأيام الأفضل للمؤتمرات الصحفية (في البلدان حيث العطلة الأسبوعية الجمعة والسبت) إذ إنها تُعد "أبطأ" أيام الأخبار.

- الوقت الأفضل لموعد مؤتمركم الصحفي هو بين الساعة العاشرة والحادية عشر صباحاً للتأكد من التغطية القصوى من وسائل الإعلام، وإذا حُدد الموعد بعد ذلك فقد يخسر المؤتمر تغطية صحف المساء أو نشرات الأخبار المسائية.

**ج. اختيار المكان:**

يجب العمل على اختيار مكان للمؤتمر الصحفي يحتوي موقفاً مناسباً للسيارات وليس بعيداً عن المراسلين، كما أنه من الأفضل اختيار مكان له مصلحة في الموضوع وعلاقة واضحة به (مثل مقر اتحاد غرف الصناعة أو التجارة)، أما الاعتبارات الأخرى فتشمل: اختيار موقع بعيد نسبياً عن الضجة الخلفية (مثلاً عن زحمة السير أو الهواتف أو مسار الطيران)، ومكان يؤمن فيه المنافذ الكهربائية اللازمة وأسلاك التمديد للإضاءة المناسبة. إلخ.



### د. اختيار المشاركين وتدريبهم:



في هذه المرحلة من مسار التخطيط، الأرجح ألا ترغب المؤسسة في إشراك كل أعضاء قيادات المؤسسة في المؤتمر الصحفي، بل أن يكون المشاركون على معرفة تفاصيل الحدث موضوع المؤتمر، لأنه ينبغي أن يكون المشاركون قادرين على تحمّل أسئلة الصحافة وتدقيقها كذلك، فيمكن مثلاً أن يكون قادة المؤسسة ذوو المصداقية العالية أو مدير المؤسسة متحدثين فعالين، لأن الشهادة الأولى من المشاركين في المؤتمر أو المتابعين له يمكن أن تكون في غاية القوّة والإقناع، وفيما يلي بعض الإرشادات السريعة للمشاركين:

- الوضوح والاقتضاب: لا بد من تجنب المبالغة في استخدام الكلام "الدارج"، المحكي المحلي، وتجنب البلاغة بالمقابل، كما أنه من الأفضل الابتعاد عن "إلهاب" الجمهور، كما يجب كبت بعض التعبيرات مثل "آه" أو "أمْمْ"، فالهدف هو لفت الانتباه إلى المسألة وليس إلهاء الجمهور بالكلمات.
- الانطلاق من أن الجمهور ذكي: لا بد من تجنب العبارات أو الحركات الفوقية.
- عدم العبث أو التشبث بغرض في اليد، فذلك يشتّت الحضور ويجعل المتحدث يبدو عصبياً.
- المظهر مهم: يجب أن يكون لباس المشاركين مرتباً ولائقاً بالمناسبة.

- قول الحقيقة دائماً: إذا لم يكن هناك إجابة لدى المتحدث حول سؤال معين، فيجب قول ذلك صراحةً، يجب عدم المبالغة، وعدم إعطاء أرقام لا تدعمها أدلة، وعدم الإعلان عن آراء باعتبارها حقيقة، أو تقديم اتهامات لا يمكن إثباتها.
- يجب تعيين مدير لجلسة المؤتمر يتمتع بخبرة مع الصحافة، وهو سيكون المسؤول عن عقد المؤتمر الصحفي من خلال تقديم موضوع المؤتمر والمشاركين، كما يجيب عن بعض الأسئلة أو يوجهها إلى المشاركين المناسبين.
- في حال كان موضوع المؤتمر الصحفي جديداً على المؤسسة، فقد يفيد حضور على الأقل مؤتمر صحفي لمؤسسة أخرى من أجل التعرف على ما يمكن أن يكون عليه مثل هذا الحدث قبل الإقدام عليه.
- في حال عدم وجود خبرة في هذا المجال فقد يكون مفيداً القيام بتمرين "رسمي" على المؤتمر.
- ينبغي أن يتجهز المتكلمون بنص مكتوب وأن يحفظوا ثلاث إلى خمس نقاط أساسية، والتأكد من ألا يتحدث أي من المشاركين أكثر من ثلاث إلى خمس دقائق.

### هـ. الاتصال بالإعلام

- الخطوة الأولى في عملية الاتصال بالإعلام هي بناء لائحة بريدية شاملة تحتوي على عناوين محرري النشرات في محطات التلفزيون، ومديري الأخبار في محطّات الراديو وفي الصحف الأساسية، والمحررين في الصحف الأسبوعية، إضافة إلى التأكد من تضمين اللائحة مراسلين تم العمل معهم سابقاً، ومراسلين قد قاموا بتغطية مؤتمرات صحفية سابقة للمؤسسة.
- في حال كانت قد أتاحت الظروف للمؤسسة فرصة سابقة في العمل مع الإعلام فيجب أن يكون قد أصبح لديها اتصالات شخصيةً مع عدد من الإعلاميين، وإذا لم تكن لديها مثل هذه الاتصالات بعد، فلقد حان وقت المباشرة بها، فالإعلام ليس "أشياءً"، بل هو مكون من كائنات بشرية تقوم بعملها، فإذا استطعنا القيام باتصالات إنسانية مع هؤلاء الناس ولاسيما إذا تمكنّا من جعل مهمتهم أسهل، فسيردون لنا الخدمة بشكل أفضل.

- من المفيد إعداد "إحاطة صحفية" (أو موجز) وإرسالة قبل نحو أسبوع من الموعد المحدد، من أجل إبلاغ وسائل الإعلام عن المؤتمر الصحفي، و"الموجز الصحفي" مشابه للبيان الصحفي، مع فارق هو احتمال استخدامه كمعلومات عن خلفية المسألة تساعد الإعلاميين في وسائل الإعلام، أما الشكل فهو مبدئياً شكل البيان الصحفي نفسه.

### و. المتابعة مع الإعلام:

- يجب أن ترسل المؤسسة إحاطة صحفية إلى وسائل الإعلام عبر البريد العادي أو باليد أو بالبريد الإلكتروني أو الفاكس (ويجب التأكد من وصولها)، بعدها، قد ترغب المؤسسة في متابعة ما أرسلت عبر اتصالات هاتفية مع وسائل الإعلام الرئيسية.




- يجب إمهال الإعلاميين بعض الوقت ثم المباشرة بالاتصال للمتابعة معهم (في حال لم يتسلموا الإحاطة الصحفية المرسلة إليهم اعرضوا عليهم أن تحضروا لهم واحدة فوراً أو أن ترسلوها عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني)، عليكم كذلك المتابعة مرة أخرى صباح المؤتمر الصحفي.



### ز. تطوير رزمة صحفية:




الرزمة الصحفية هي ملف معلومات يعطي المراسلين معلومات عن خلفية المسائل أو البرامج المطروحة، والرزم الصحفية مفيدة للغاية في حال تمكنت المؤسسة من تحل تكلفتها، أما إذا كانت الرزمة تتخطى الموازنة فتكون الإحاطة –أو الموجز –الصحفية كافية، وينبغي أن تحتوي الرزمة على ما يلي:

- لائحة بالمشاركين في الطرح في المؤتمر الصحفي.
- بيان صحفي يذكر موقف المؤسسة من المسألة، وخطوط عريضة من المؤتمر الصحفي، وبعض الاقتباسات من كلام المشاركين.
- معلومات خلفية عن المسألة (مثلاً: إحصاءات، وخلفية تاريخية، وقصص عن حالات، و/أو نسخ من قصص إخبارية نُشرت عن موضوع المؤتمر).
- سيرة ذاتية قصيرة (أقل من صفحة) للمشاركين.
- مقالات أو أخبار عن الموضوع ذات صلة من صحف مرموقة على صعيد البلد.

### ح. تحضير القاعة:



هنالك أمور عديدة يمكن القيام بها لتحضير القاعة التي سيُعقد المؤتمر الصحفي فيها، وفيما يلي بعض الأفكار السريعة:

- التأكد من مواقع المنافذ الكهربائية لأجهزة الصوت والإضاءة.
- تجهيز القاعة بطاولة يكفي طولها ليجلس خلفها كل المتكلمين، ووضع بطاقات بأسماء المتكلمين على المنضدة.

- تأمين مقاعد كافية في القاعة للمراسلين، ومساحة كافية لتجهيزاتهم الداعمة (مثلاً الكاميرا والميكروفون).
- عرض المُعينات البصرية على الجدار خلف منضدة المتكلمين: بيانات أو ملصقات. إلخ.
- تجهيز ورقة توقيع للحضور.
- تأمين منصة لمدير الجلسة عليها شعار المؤسسة إن أمكن.

## ما يجب القيام به في أثناء المؤتمر الصحفي:

عندما يأتي "اليوم الكبير"، هنالك أمور عدة على المؤسسة القيام بها للمساعدة على سير المؤتمر الصحفي بسلاسة قدر الإمكان، ومن أهم هذه الأمور:

- الترحيب بأعضاء الصحافة لدى وصولهم.
- التأكد من توقيع المراسلين حضورهم مع ذكر وسيلة الإعلام التي يمثلونها، ومن تسلم كل منهم رزمة صحفية.
- إجلاس المشاركين في المؤتمر الصحفي خلف الطاولة التي تواجه المراسلين الجالسين.
- تفقد ورقة توقيع الحضور لمعرفة أي وسائل إعلامية ممثلة في المؤتمر، وقد ترغب المؤسسة أيضاً في القيام باتصالات شخصية مع بعض ممثلي وسائل الإعلام الرئيسية قبل المؤتمر الصحفي أو بعده.
- البدء بالمؤتمر في الوقت المحدد، أي يجب ألا يتأخر موعد البدء أكثر من خمس دقائق عن التوقيت المعلن.
- تسجيل الحدث على شريط صوتي (و/أو فيديو)، من أجل سجلات المؤسسة الخاصة، فضلاً عن احتمال استخدامه من قبل وسائل الإعلام.
- جعل مدير الجلسة، يرحب بالصحافة ويقدم موضوع المؤتمر والمشاركين فيه.
- يجب ألا يتجاوز عرض كل مشارك 3 إلى 5 دقائق في تقديم نقاطه التي تتراوح بين 3 و5 نقاط.

- بعد كل العروض يستقبل مدير الجلسة أسئلة الصحافة، ويوجه الأسئلة إلى المشاركين المناسبين.
- بعد نحو 45 دقيقة يجب إنهاء المؤتمر الصحفي الرسمي، ومن المهم شكر المشاركين على عروضهم ووسائل الإعلام على حضورهم، وفي حالات عديدة قد ترغب المؤسسة في تشجيع وسائل الإعلام على البقاء قليلاً للمزيد من الأحاديث غير الرسمية مع المشاركين.

## ما يجب القيام به بعد المؤتمر الصحفي:

- يجب وإلى أقصى حد ممكن القيام باتصالات شخصية على الأقل مع ممثلين عن وسائل الإعلام الرئيسية الممثلة، ويمكن لذلك أن يعنيَ شخصاً أو اثنين، وإذا تمكن مدير جلسة المؤتمر من إجراء محادثة قصيرة لطيفة مع هؤلاء الناس وترك انطباعاً جيداً فسوف يتذكرون عندما يحتاجون إلى معلومات عن المؤسسة، وسيستجيبون عندما تتصل المؤسسة بهم.
- يجب العمل على تحديد أي وسائل الإعلام أساسية لم تكن ممثلة، وذلك من خلال سجل الحضور، فقد لا يصل الجميع، إذ قد يعيق المؤتمر حدث طارئ في مكان آخر، وقد ترغب في تسليم بيان صحفي ورزمة صحفية إلى هؤلاء الأشخاص المتغيبين، أو في إرسال شريط عن المؤتمر، أو محاولة تحديد مقابلة بين مراسل وأحد المشاركين في المؤتمر الصحفي.
- من المفيد أيضاً مراجعة المؤتمر الصحفي مع آخرين من المؤسسة ممن حضروه، ما الذي سار بشكل جيد؟ كيف كان بالإمكان القيام به بشكل أفضل؟ وكيف سيتحسن المؤتمر الصحفي القادم الذي ستعقده المؤسسة؟

## رابعاً: بناء صداقة مع وسائل الإعلام




ما هي الصداقة مع وسائل الإعلام؟

ما الذي يجعل الصحف تبيع؟

لماذا علينا بناء الصداقة مع وسائل الإعلام؟

كيف نبني الصداقة مع وسائل الإعلام؟

ما هي الصداقة مع وسائل الإعلام؟

كم مرةً سمعنا القول المأثور: "القلم أقوى من السيف"؟ صحيح أن هذه العبارة – بصيغتها الحالية – قد جاءت على لسان "إدوارد بولوير – ليتون" عام 1839، غير أنها مازالت صحيحة في القرن الحادي والعشرين: فالإعلاميون في الصحف ومحطات التلفزيون والراديو والمحررون والناشرون وأصحاب المحطات يتمتعون بقدر هائل من السلطة، وفي الولايات المتحدة وبلدان العالم وفي مجتمعنا المحلي مؤخراً انضم إليهم أصحاب المدونات الإلكترونية ومديرو المواقع الإلكترونية وغيرهم ممن أتقنوا قدرات الإنترنت على نشر المعلومات إلى عدد من الناس حول العالم يفوق ما تصوره "بولوير – ليتون".

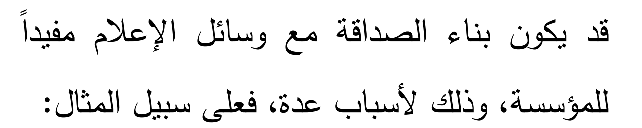
في الواقع، الأشخاص الذين كشفوا فضيحة "ووترجيت" وأرغموا رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ريتشارد نيكسون على الاستقالة هم الذين أرسلوا صوراً عن حرب العراق وأفغانستان حول العالم، وهم القادرون على توليد الدعم أو المعارضة للحملات السياسية بمجرد نقل تصريحات المرشحين، من الواضح إذاً أن بناء الصداقة مع الإعلاميين هي فكرة جيدة، وحتى لو بدت هذه الفكرة مرعبة، ولكن يجب ألا ننسى أن ما يظهر على أنه نظام مرهِب وجبار يتألف على الصعيد المحلي من أشخاص شبيهين بنا يعيشون ويعملون في مجتمعنا المحلي، وهم مثلنا مهتمون بالتوصل إلى مجتمع محلي صحي.

## خامساً: ما الذي نحتاج إليه لبناء علاقة مع وسائل الإعلام؟

- قبل أن نتمكن من "العمل مع وسائل الإعلام" ينبغي أن نفهمها، وأن نلفت انتباهها، وأن نكسب ثقتها، في الواقع يوجد نوعان من العلاقات التي ينبغي أن نبنيَها مع وسائل الإعلام، العلاقات الفردية مع الإعلاميين، والعلاقات العامة مع المؤسسات الإعلامية: الصحف، ومحطات التلفزيون والراديو، والمجلات، والمجلات الإلكترونية، والمواقع الإلكترونية.
- كما هي الحال بالنسبة إلى جوانب كثيرة في الحياة، يتخذ بناء العلاقة الجيدة مع وسائل الإعلام طابعاً شخصياً في الأساس، فـ "وسائل الإعلام" تتألف من أشخاص – كالصحفيين، وكتاب الافتتاحيات، والمحررين، وأصحاب المدونات الإلكترونية، والمصورين، والمنتجين – يستجيبون إلى الأمور نفسها التي نستجيب إليها، فهم ينجذبون نحو الأشخاص المهتمين بهم وبأسرهم والذين يشاركونهم همومهم وشغفهم، والذين يحبونهم لأنفسهم، وليس لما يمكنهم تقديمه.
- الإعلاميون يدركون السلطة التي يمتلكونها، ويفهمون أن الكثير من الأشخاص يرغبون في إنشاء علاقات معهم للحصول على جزء من هذه السلطة، نتيجةً لذلك غالباً ما يتوخون الحذر – احتراماً لأخلاقيات المهنة ولأنهم لا يريدون أن يتم استغلالهم –في مسألة التقرب من الأشخاص الذين يلتقون بهم في عملهم.
- ينبغي مقاربة العلاقات كل منها على حدة، فبعض الإعلاميين قد يشاركوننا الكثير من الأمور وقد يسهل علينا بناء الصداقة معهم، ولكن يوجد أيضاً أشخاص آخرون لن يكونوا أبداً أكثر من أشخاص نشاركهم علاقة مهنية فعّالة. وهذا يكفي.
- قد يكون من الأفضل ألا نبنيَ صداقات مقربة مع ممثلي وسائل الإعلام، فقد يُتَّهَمون بالتحيز لوجهة نظرنا بسبب علاقتنا الشخصية، كما أن هذه العلاقة قد تتأثر بما نقوم به نحن ولا نخبرهم به، وبما يقومون به هم ولا يبلغوننا عنه. والشكل المثالي إذاً هو بناء علاقة عمل جيدة: فهم سيردون على مكالماتنا الهاتفية وسيُدخِلون منظورنا في مواد إعلامية تتناول مسألتنا، أما نحن فننبههم لدى صدور مواد إعلامية مهمة، أو لدى وجود أمر نعتقد أنه ينبغي الإبلاغ عنه، فهذا النوع من العلاقات غير معقد ويعود بالمنافع على الجهتين معاً.
- تتطور العلاقات مع مرور الوقت، وليس بلمح البصر، ولا يتطلب الأمر أن نصبح أصدقاء مقربين من الإعلاميين حتى نطور علاقات عمل جيدة ونلفتَ انتباههم إلينا وإلى مسائلنا، في

الواقع علينا أن نظهر أننا أهل للثقة نظراً لمعرفتنا بما نتكلم عنه، ولتمثيل الأوضاع والوقائع بدقة ونزاهة، ولدعم ما نقوله، ولإبلاغ الوسط الإعلامي بالمعلومات التي قد يجدونها مثيرة للاهتمام من دون توريط أنفسنا أو منظمتنا.

## لماذا ينبغي على المؤسسات بناء الصداقة مع وسائل الإعلام؟



قد يكون بناء الصداقة مع وسائل الإعلام مفيداً للمؤسسة، وذلك لأسباب عدة، فعلى سبيل المثال:




- يمكن لوسائل الإعلام أن تزيد من وعي الجمهور عن وجود المؤسسة وعملها.
- يمكن لوسائل الإعلام أن تساعد على استقطاب أعضاء جدد للعمل في المؤسسة.
- يمكن لوسائل الإعلام أن تُعلِم المجتمع بما تقوم به المؤسسة الآن وبما قامت به سابقاً.
- يمكن لوسائل الإعلام أن تزيد الوعي العام بشأن مسائل متنوعة خاصة بمجال عمل المؤسسة.
- يمكن لوسائل الإعلام أن تصور المؤسسة والمسائل التي تؤيّدها بطريقة إيجابية أمام الجمهور، أو على العكس، فقد تصوّر خصومها بطريقة سلبية.

## سادساً: مهارات بناء الصداقة مع وسائل الإعلام

### 1. إجراء اتصال شخصي:

الخطوة الأولى تتمثل في إجراء اتصال شخصي مع كل مؤسسة إعلامية تنوي المؤسسة الاستعانة بها، ويُفترض بهذه المهمة أن تقع على عاتق ادارة العلاقات العامة، والطريقة المثالية تكمن في التعارف أو الإحالة إلى شخص محدد عن طريق أحد الأصدقاء أو المعارف المشتركين، وإذا لم يكن ذلك ممكناً نستطيع أن نبدأ من خلال الاستفسار (بالاسم) عن صحفي يكتب أو يعد برامج عن مسائل متعلقة بعمل المؤسسة.

من المهم أن يكون لدى إدارة العلاقات العامة في المؤسسة (اسم صحفي بعينه)، فإذا تم السؤال مثلاً عن "الصحفي المتخصص بالاقتصاد" مثلاً أو "المختص بالشؤون المالية"، فسيعرف الصحفي فوراً أمرين عنا هما:

- أننا "غرباء"، أي أننا نتصل من دون أي رابط به أو بالمؤسسة الإعلامية، آملين أن نحصل على شيء من خلاله.
- أننا لم نقم بإجراء أي بحث لنعرف مَن هو الصحفي الاقتصادي أو المختص بالشؤون المالية، وكأننا نرسل رسالة رسمية من دون التحقق من تهجئة الكلمات أو من دون الحصول على العنوان الصحيح للشخص الذي نرسل إليه الرسالة.

نتيجةً لذلك يقل كثيراً استعداد الصحفي للدخول في أي نوع من العلاقات معنا، أو للتعاطي معنا بجدية، لذلك يمكننا الحصول على الاسم الذي نريده من خلال الانتباه إلى توقيع الصحفيين الذين يكتبون المقالات المرتبطة باهتماماتنا، أو من خلال البحث (ربما نستطيع إيجاده على الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة الإعلامية)، أو من خلال سؤال الأشخاص الذين نعرفهم والذين يمكن أن تكون لديهم هذه المعلومة.

ليس بالضرورة أن نتصل بصحفي، فقد يكون الذي نتصل به محرراً أو منتجاً أو مخرجاً، أو حتّى باحثاً أو موظفاً إدارياً يعمل في المؤسسة الإعلامية، فقد يتمكن هذا الشخص ربما من تعريفنا إلى الأشخاص المحددين الذين نرغب في العمل معهم.

## 2. بناء الثقة:

ينبغي أن يقتنع ممثلو وسائل الإعلام بأن ما نقوله لهم صحيح، أو أنه يمثل الحقيقة، على الأقل بقدر ما نعرفها، فهم لا يستطيعون المخاطرة بسمعتهم بسبب مواد إعلامية غير دقيقة، أو وقائع لم يتم التحقق منها بعناية، في المقابل علينا أن نكون متأكدين من أن ما نقوله لهم سيُفسَّر بشكل صحيح، ومن أن كلامنا سيُنقَل بدقة وفي الإطار المناسب، وثمة بعض المبادئ التوجيهية الأساسية لا بد لإدارة العلاقات العامة من القيام بها لبناء هذا النوع من الثقة، وهي التالية:

أ. ينبغي أن نكون موجودين عندما نُطلَب: علينا أن نجيب عندما يتصل معارفنا من الوسط الإعلامي، وإذا تعذرت علينا الإجابة فوراً فعلينا أن نعاود الاتصال بهم في أقرب وقت ممكن.

ب. ينبغي أن نكون منفتحين: علينا أن نكون منفتحين وكرماء مع المعلومات قدر المستطاع، من دون أن نضع أنفسنا أو منظمتنا في مأزق.

ج. ينبغي أن نكون جديرين بالثقة: علينا دائماً قول الحقيقة لوسائل الإعلام، وإذا لم نكن قادرين على قول الحقيقة – إذا كانت ستسبب مشكلة خطيرة، أو إذا كان التوقيت غير مناسب – فعلينا عندئذ بكل بساطة أن نمتنع عن التعليق، ولكن علينا ألا نكذب، فإذا كذبنا نورط أنفسنا ربما بنوعين من الصعوبات: أولاً ستظهر الحقيقة في نهاية المطاف وسنكون في موقف أصعب بكثير مما لو كنا صادقين منذ البداية، وثانياً سنكون قد أسأنا إلى علاقتنا مع معارفنا في الوسط الإعلامي الذين سيشعرون أنه لا يمكنهم الثقة بنا من الآن فصاعداً، وسيكونون على حق.

إن الامتناع عن التعليق هو طريقة لطالما استُخدمت لتجنب الكذب على وسائل الإعلام، فالأفضل هو أن نتحلى بالتهذيب، وأن نلمّح إلى أننا سنتكلم عن الموضوع عندما نستطيع ذلك، (أنا آسف، ولكنني لا أستطيع التعليق على هذا الأمر الآن!).

د. ينبغي أن نكون دقيقين: علينا التأكد من امتلاكنا الوقائع قبل الإدلاء بالتصريح، وإذا لم تكن لدينا إجابة عن سؤال ما علينا أن نَعِد بالحصول عليها ثم بإعادتها إلى الصحفي وأن نفعل ذلك، وإذا ذكرنا أرقاماً إحصائية فعلينا أن نتأكد من أنها صادرة عن مصدر موثوق ومؤكد، فإذا كانت معلوماتنا دقيقة دائماً فستقصدنا وسائل الإعلام باعتبارنا مصدراً للمعلومات عن مسألتنا، ولن يكون علينا الاتصال بهم بل إنهم هم الذين سيتصلون بنا، وإذا اقترفنا خطأً ما علينا تصحيحه

بأسرع وقت ممكن، فإذا لم نفعل ذلك ستستغل وسائل الإعلام أو خصومنا أو الاثنان معاً هذا الخطأ ويضعوننا في موقف صعب.

من ناحية أخرى، هنا مثال على متى يكون بناء الصداقة مع وسائل الإعلام مفيداً: "قام أحد المنادين المعروفين بالإدلاء ببيان يتناول المسائل الاقتصادية لصحيفة كبرى، وبعد مدة قصيرة تلقى اتصالاً من صحفي في الصحيفة كان قد تعرف إليه في الجامعة فأبلغه أن الوقائع التي يستند إليها البيان خاطئة، تحقق واكتشف أن الصحفي كان على حق، الأمر الذي أحرجه، وبفضل الاتصال تمكن من تصحيح البيان قبل إصداره، فلو لم يتدخل صديقه في المجال الإعلامي لكان وقع في الخطأ حتى أنه كان ليظهر وكأنه يكذب لغاية سياسية".

هـ. ينبغي إبلاغ وسائل الإعلام بالمواد الإعلامية المتعلقة بمسألتنا والتي قد يهتمون بها: وقد تشمل مواد إعلامية عن الشأن الإنساني، أو مِنَحاً أو أموالاً مقدمة إلى منظمتنا، أو معلومات عن المسألة بحد ذاتها (مبادرة وطنية مرتبطة بها أو إحصائيات جديدة صادرة بشأنها مثلاً)، أو مناسبات محلية أو وطنية (معرض مفتوح أو حفل موسيقي لجمع التبرعات، أو يوم وطني مخصص للمسألة).

### 3. إعطاء وسائل الإعلام ما تحتاج إليه:

يُعد بناء العلاقات الجيدة مع الأشخاص الجدد أمراً أساسياً بالنسبة إلى حملة المناداة أو المناصرة الإعلامية الناجحة، فإذا عرف الصحافيون والمحررون أننا نشكل مصدراً جيداً وموثوقاً من المعلومات (أي أننا أشخاص يسهّلون عليهم أعمالهم) فستتحسن حظوظنا في اكتساب تغطية مناسبة لصالحنا، وفيما يلي بعض النصائح التي تساعدنا لكي نصبح مصدراً موثوقاً:

#### الاطلاع:

علينا أن نقرأ الصحف، وأن نشاهد الأخبار على التلفزيون، وأن نستمع إلى الإذاعات، ينبغي أن نعرف آخر المستجدات الحالية التي تؤثر على مؤسستنا، وينبغي أن نتأكد من أن مصادرنا موثوقة، كما أنه علينا الحصول على أكبر قدر ممكن من الوقائع والأرقام، وإذا طُرح علينا سؤال من وسائل الإعلام لم نستطع الإجابة عنه فعلينا أن نقترح إيجاد الإجابة وأن نجدها، ويجب ألا نبالغ أو "نؤلف" لكي نشكل مصدراً موثوقاً، وعلينا أن نتحلى بالدقة طوال الوقت.

إذا كنا نتكهن فعلينا أن نقول ذلك، ولكن يجب أن ننتبه، فالأشخاص لا يسمعون دائماً الملاحظات التي نضيفها إلى ما نقوله، فالامتناع عن قول أي شيء أفضل من رؤية تكهناتنا المبهمة مذكورة في الصحيفة وكأنها حقائق، ثم التعرض إلى هجوم من الأشخاص الأكثر اطلاعاً.

#### الاستفادة قدر الإمكان من معلوماتنا:

ينبغي أن نستخدم المعلومات التي جمعناها حول وسائل الإعلام المحلية لتفصيل موادنا الإعلامية بحسب أسلوب كل مؤسسة إعلامية واحتياجاتها.

#### جمع الملفات الصحفية:

يحتوي الملف الصحفي على معلومات خلفية عن مؤسستنا وإنجازاتها ومشاريعها الحالية، ويمكن إرسال هذه المعلومات بسرعة لمجاراة سرعة التغطية الإعلامية التي نشهدها حالياً.

#### إرسال رُزَم المعلومات إلى وسائل الإعلام المحلية:

عندما تكون لدينا مقالة نريد تغطيتها، نرسل الملفات الصحفية إلى الصحفيين المحليين، وعلينا أن نحرص على ذكر مراجع جميع الوقائع التي ندرجها في مثل هذه الرُزَم.

### المتابعة من خلال مكالمة هاتفية:

بعد إرسال الملفات الصحفية نتصل بالإعلاميين الذين اخترناهم للتركيز على أهمية مادتنا الإعلامية، كأن نسلط الضوء مثلاً على عدد الأشخاص المتأثرين بهذه المسألة، أو من خلال تصوير التبعات المستقبلية الناجمة عن الوضع، وعلينا أن نقترح الإجابة عن أي أسئلة قد تبرز.

### 4. دراسة وسائل الإعلام وتحليل محتواها:




- من المهم أن نفكر في المؤسسات الإعلامية التي نريد الاتصال بها، ومتى ينبغي الاتصال بها، وما يستطيع كل طرف تقديمه للطرف الآخر، علينا إذاً أن نعرف ما الذي تقوم به كل مؤسسة، ومَن هو جمهورها المُستهدَف.
- مَن هم الصحفيون؟ وما هي المؤسسات الإعلامية التي تنتبه إلى مجال اهتمامنا؟ يمكننا تحضير جدول أو سجل يُظهر الجهة التي تستطيع تقديم أفضل تغطية.
- علينا أن نلاحظ أنواع المواد الإعلامية التي تغطيها وسائل الإعلام المحلية، مَن يقدم تغطية جيدة للمسائل المهمة بالنسبة إلينا؟ ومَن هم الصحفيون الذين ينبغي أن نركز طاقتنا عليهم؟ وما هي تحيزات كل مصدر إن وُجِدت؟ صحيح أنه يُفترض بوسائل الإعلام أن تكون غير متحيزة في تغطيتها الإخبارية (أي ألا "تنحاز لجهة معينة") إلا أن الصحفيين أو الناشرين أو المحررين أو مخرجي البرامج لديهم آراؤهم السياسية التي قد تؤثر على ما يتم تغطيته وعلى مدى الانتباه المُعطى وعلى كيفية تصوير الموضوع.

### 5. الانتباه إلى المعلنين:

- لا بد من معرفة الشركات التي تضع إعلاناتها لدى مؤسسة إعلامية محددة، فعندما نعرف ذلك نتعرف إلى مدى وسع جمهور المؤسسة الإعلامية أو ضيقه.

فهم من يجعل المادة الإعلامية مهمة بالنسبة إلى القراء أو المستمعين أو المشاهدين لكي نساعد أصدقاءنا في وسائل الإعلام على بيع منتجهم، فلكي نحصل على الدعم من وسائل الإعلام علينا إقناعها بأن زبائنها يريدون سماع ما نريد قوله، وهذا ليس أمراً سهلاً! فالقراء يحكمون على الأخبار من خلال طبيعتها الواقعية وفائدتها وأهميتها العامة، وجميعها تستند إلى المعايير التالية:

- مصداقية مصدر معلومات الصحفي أو مركز المصدر الاجتماعي أو المهني.
- مدى قدرة القراء على استيعاب المواد الإعلامية المحددة.
- مدى توافق المعلومات في المادة الإعلامية مع مصادر أخرى تتناول المسألة نفسَها.
- كيف يقرر القراء مدى أهمية مسألة معينة بالنسبة إليهم.

تساعد قوة كل معيار من هذه المعايير على تحديد مدة بقاء مسألة ما في الإعلام، ومقدار الانتباه الذي تحظى به، طبعاً تختفي أحياناً المواد الإعلامية بشكل طبيعي لأن الناس لا يهتمون بها.

- ثمة أمور تجعل المواد الإعلامية مقنعة أو مثيرة للاهتمام بالنسبة إلى القراء، فالمواد الإعلامية التي ترتبط بتجارب الناس الحقيقية – أي التي تخبر قصة – تجعل القراء يتابعون القراءة أو تلفت انتباه السائقين عندما يقفون في ردهات منازلهم ولا يطفئون أجهزة الراديو في سياراتهم حتى تنتهيَ المادة الإعلامية التي يسمعونها، وهذه الأنواع من المواد الإعلامية غالباً ما تنجح لأن القراء أو المستمعين أو المشاهدين يتعاطفون مع الأشخاص الذين تتناولهم، فالجمهور يتخيل نفسه أو أفراد أسرته في الوضع نفسه فتصل القصص إلى قلوب الناس وعقولهم.
- إن الصور أو الموسيقا (على الراديو والتلفزيون والإنترنت) أو البصريات (الألوان والأفلام والرسوم المتحركة.. إلخ) قد تلفت هي أيضاً انتباه القراء أو المستمعين أو المشاهدين.
- لقد أوجدت صحف كثيرة موقعاً لها على الإنترنت وهي غالباً ما تستخدم مواقعها الإلكترونية لإضافة أفلام الفيديو، والعروض، والتسجيلات الصوتية إلى المواد الإعلامية المعتادة في الصحف، فإذا استطعنا ابتكار أي من هذه المواد فقد نتمكن من مساعدة شركائنا الإعلاميين على تقديم مادتنا الإعلامية بطريقة تخدم الطرفين جيداً.

### 6. التحلي دائماً باللطف والاحترام:




ينبغي ألا ننسى أننا نتعامل مع أشخاص، وهم يستجيبون إلى الأمور نفسها التي نستجيب إليها كالمعاملة الجيدة، والكلمات اللطيفة، والشكر، والمدح على العمل الجيد، وهم يعيشون أياماً جيدة وسيئة، مثلنا تماماً، تبعاً لما يمر في حياتنا، وإذا ما كنا لطفاء دائماً فسيفرحون على الأرجح لرؤيتنا وسيحاولون مساعدتنا، إضافةً إلى ذلك سيكونون لطفاء معنا، وسنفرح لرؤيتهم والعمل معهم أيضاً، وإذا بذلنا جهداً لمعاملة معارفنا في الوسط الإعلامي كما نحب أن يجريَ التعامل معنا لو كنا مكانهم فقد نفاجأ بالنتائج التي سنحصل عليها.

### 7. العمل دائماً على صيانة العلاقات:




كما أن النبات يحتاج إلى الري باستمرار كذلك ينبغي الاعتناء بالعلاقات حتى لا تموت، وقد نعتني بعلاقة مع أحد الصحفيين لغرض معين – كمبادرة مستقلة أو طلب تمويل – ولكن عندما ينتهي ذلك علينا ألا نترك هذه العلاقة تذبل، فقد نحتاج إلى بعضنا البعض مجدداً، يمكننا أن نبقى بمثابة مصدر للمعلومات، والصحفي يتابع نشاطات منظمتنا حتى يعلم بأي جديد يستحق الذكر.

إضافة إلى ذلك، فإن الحياة أغنى وأمتع بكثير عندما تتضمن مجموعة متنوعة من الناس، ولدى الإعلاميين أعمال مثيرة للاهتمام ومواد إعلامية رائعة، فالمحافظة على العلاقات معهم لا تحسّن حياتنا المهنية فحسب بل حياتَنا الشخصية أيضاً.

## خلاصة:

أصبح العالم قرية صغيرة نتيجة لما أحدثته الثورة العلمية والتكنولوجية من تطور هائل في سبل نقل الأخبار ومتابعة الأحداث وتداول المعلومات من خلال وسائل الإعلام المختلفة، ولم يعد ممكناً أن يمارس الأفراد فرادي كانوا أم جماعات أنشطتهم وحياتهم بعيداً عن متابعة وسائل الإعلام.

قبل أن نتمكن من "العمل مع وسائل الإعلام" ينبغي أن نفهمها، وأن نلفت انتباهها، وأن نكسب ثقتها، حيث يوجد نوعان من العلاقات التي ينبغي أن نبنيَها مع وسائل الإعلام، العلاقات الفردية مع الإعلاميين، والعلاقات العامة مع المؤسسات الإعلامي.

يدرك الإعلاميون السلطة التي يمتلكونها، ويفهمون أن الكثير من الأشخاص يرغبون في إنشاء علاقات معهم للحصول على جزء من هذه السلطة، نتيجةً لذلك غالباً ما يتوخون الحذر في مسألة التقرب من الأشخاص الذين يلتقون بهم في عملهم.

قد يكون من الأفضل ألا نبنيَ صداقات مقربة مع ممثلي وسائل الإعلام، فقد يُتَّهَمون بالتحيز لوجهة نظرنا بسبب علاقتنا الشخصية، كما أن هذه العلاقة قد تتأثر بما نقوم به نحن ولا نخبرهم به، وبما يقومون به هم ولا يبلغوننا عنه. والشكل المثالي إذاً هو بناء علاقة عمل جيدة.

علينا أن نظهر أننا أهل للثقة نظراً لمعرفتنا بما نتكلم عنه، ولتمثيل الأوضاع والوقائع بدقة ونزاهة، ولدعم ما نقوله، ولإبلاغ الوسط الإعلامي بالمعلومات التي قد يجدونها مثيرة للاهتمام من دون توريط أنفسنا أو منظمتنا.

من مهارات بناء الصداقة مع وسائل الإعلام: إجراء اتصال شخصي، بناء الثقة، إعطاء وسائل الإعلام ما تحتاج إليه، دراسة وسائل الإعلام وتحليل محتواها، الانتباه إلى المعلنين، العمل دائماً على صيانة العلاقات، التحلي دائماً باللطف والاحترام.

## المراجع:

1. دوغلاس كيلنر، الحرب التلفزيونية ترجمة ناصرة السعدون، تقديم سامي المهدي. بغداد :دار الشؤون الثقافية العامة،1998.
2. علي الجابري، تقنيات الخبر في الفضائيات العربية "فضائية أبو ظبي نموذجًا"، الطبعة الأولى 2006، عمون للدراسات والنشر، عمان _ الأردن.
3. محمد شومان، الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية، القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية، 2002.
4. محمد معوض، الخبر التليفزيون: من المصدر إلى الشاشة، القاهرة: دار الفكر العربي،1987.
5. محمد رشاد الحملاوي، دور الاتصالات في إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبة عين شمس،1999 مفيد الزيدي، كسر المحرمات في الفضاء الإعلامي العربي، بيروت: دار الطليعة، 2003.

## تمارين:

**اختر الإجابة الصحيحة مما يلي:**

1. **من أهم مهارات بناء الصداقة مع وسائل الإعلام:**
   A. بناء استراتيجية اتصالية
   B. بناء الثقة
   C. العلاقات الشخصية
   D. بحوث العلاقات العامة

**الإجابة الصحيحة:B** بناء الثقة

2. **من أهم صفات** المؤتمر الصحفي أنه:
   A. تفاعلي
   **B.** معقد
   C. تراكمي
   D. علمي

**الإجابة الصحيحة: A** تفاعلي

3. **متى يعقد المؤتمر الصحفي:**
   A. بشكل دوري
   **B.** في أي وقت تريد فيه أن تخبر المجتمع المحلي عن حدثٍ ما
   C. حسب رؤية أعضاء مجلس إدارة المنظمة.
   D. حسب قرار مدير العلاقات العامة.

**الإجابة الصحيحة: B** في أي وقت تريد فيه أن تخبر المجتمع المحلي عن حدثٍ ما